



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní  
společnosti

Evaluation of Work Preferences of Generation Y Representatives in a  
Specific Company

Student: Bc. Ondřej Králík

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Ondřej Králík**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti  
Evaluation of Work Preferences of Generation Y Representatives in a Specific Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování
  3. Charakteristika generace Y
  4. Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti
  5. Shrnutí, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
DELCAMPO, Robert G. *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*. NY: Routledge, 2016. ISBN 978-1-4094-0388-3.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019




  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 26.4.2019



Bc. Ondřej Králík

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval doc. Ing. Petře Horváthové, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a hodnotné připomínky, které mi při zpracování mé diplomové práce poskytla.

Velké díky patří také vedení a zaměstnancům společnosti Moneta Money Bank, a.s. v Ostravě, a to především za jejich ochotu a čas, který mi byl poskytnut při setkáních a vyplňování dotazníků, které se staly základem mé diplomové práce.

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Metodika a metody zpracování .....	7
3	Charakteristika generace Y .....	8
3.1	Vymezení pojmu generace .....	8
3.2	Obecná charakteristika generací .....	9
3.2.1	Baby boomers .....	12
3.2.2	Generace X .....	13
3.2.3	Generace Y .....	15
3.2.4	Generace Z .....	15
3.3	Generace Y .....	17
3.3.1	Charakteristické znaky generace Y .....	17
3.3.2	Zástupci generace Y v zaměstnání .....	19
3.3.3	Work-life balance .....	25
3.3.4	Srovnání generace X a Y .....	26
3.4	Významné oblasti v řízení lidských zdrojů .....	28
3.4.1	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců .....	28
3.4.2	Adaptace zaměstnanců .....	29
3.4.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	30
3.4.4	Hodnocení zaměstnanců .....	31
3.4.5	Odměňování zaměstnanců .....	32
3.4.6	Angažovanost a motivace .....	33
3.4.7	Pracovní prostředí .....	33

4	Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti .....	35
4.1	Charakteristika společnosti.....	35
4.2	Popis současného stavu zkoumaných oblastí .....	37
4.3	Výzkumné otázky .....	43
4.4	Sběr dat.....	43
4.5	Struktura respondentů .....	44
4.6	Výsledky průzkumu v jednotlivých oblastech pracovního procesu .....	48
4.6.1	Získávání a výběr.....	48
4.6.2	Adaptace.....	52
4.6.3	Vzdělávání a rozvoj .....	53
4.6.4	Hodnocení pracovního výkonu.....	56
4.6.5	Odměňování .....	61
4.6.6	Angažovanost .....	64
4.6.7	Pracovní prostředí.....	66
4.7	Vyhodnocení výzkumných otázek.....	69
5	Shrnutí, návrhy a doporučení.....	71
6	Závěr.....	78
	Seznam použité literatury .....	80
	Seznam zkratk .....	85
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	



# 1 Úvod

Ústředím tématem diplomové práce je očekávání generace Y v pracovním prostředí. V dnešní době působí na trhu práce několik generací, jejichž zástupci se v mnohých ohledech významně odlišují. Aktuálně lze na pracovním trhu pozorovat zástupce generace Baby Boomers, generace X, generace Y a relativně čerstvě také příslušníky generace Z. V malé míře se pak na trhu práce stále objevují také zástupci Tiché generace. Zástupci jednotlivých generací vyrůstali ve zcela odlišných podmínkách a byli ovlivňováni jinými politickými a ekonomickými událostmi. Vliv na jejich vývoj měla do jisté míry taktéž úroveň technologií, obzvláště v dnešní době technologického rozmachu lze považovat tento faktor za zcela zásadní.

Příslušníci jednotlivých generací tak mají různá očekávání a sdílí odlišné hodnoty, což se projevuje také v pracovním prostředí. Z hlediska zaměstnavatelů je velice důležitá identifikace motivačních faktorů jednotlivých generací, díky nimž budou schopni s jejich zástupci snadněji a efektivněji spolupracovat. V současnosti se v mnohých organizacích vyskytují problémy spojené se získáváním a udržováním kvalitních zaměstnanců, což je často zapříčiněno nedostatkem informací týkajících se požadavků příslušníků jednotlivých generací. Pozornost věnovaná mezigeneračním rozdílům může být klíčem k získání a udržení kvalitních zaměstnanců v organizacích, což může ve výsledku vést k jejich vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti a navrhnutí doporučení v jednotlivých pracovních oblastech.

Tato práce se bude skládat ze dvou částí, a to z části teoretické a z části praktické. V teoretické části bude vymezen pojem generace a následně budou uvedeny charakteristiky jednotlivých generací. Největší pozornost bude věnována charakteristice generace Y, jež má pro tuto práci zcela zásadní význam. Pro srovnání budou v této části práce uvedeny také rozdíly mezi generacemi X a Y. Závěr teoretické části bude obsahovat popis významných oblastí v řízení lidských zdrojů.

V praktické části bude nejprve představena vybraná společnost. Následně bude popsán současný stav zkoumaných pracovních oblastí ve společnosti. S ohledem na zkoumané oblasti bude vytvořen dotazník, jež bude v tištěné formě předán zaměstnancům, jež lze považovat za příslušníky generace Y. Data získaná pomocí dotazníkového šetření budou interpretována formou grafického aparátu a tabulek s věcným komentářem. Výsledky tohoto šetření by pak měly

poskytnout ucelený pohled na vnímání organizace jejich zaměstnanci z řad generace Y. Závěrem této práce budou uvedeny návrhy a doporučení, jež by měly vést ke zvýšení spokojenosti zástupců generace Y se současným zaměstnáním.

## 2 Metodika a metody zpracování

Při zpracování této diplomové práce bylo použito několik logických metod. V teoretické části byly využity informace získané na základě důsledného studia odborné literatury a různých odborných článků. Bylo také čerpáno z různých průzkumů a výzkumů, jež byly prováděny známými společnostmi za účelem pochopení tohoto tématu. Použité zdroje byly psány česky nebo anglicky. Je také nutno dodat, že bylo při zpracování teoretické části využíváno internetových zdrojů, v nichž se téma generace Y podrobně rozebíralo. Nejčastější metodou aplikovanou při tvorbě této části práce byla dedukce, kde je z jednotlivých tvrzení a získaných poznatků vytváří tvrzení nová. Jinou metodou, jež byla použita, byla metoda kompilace, jež byla nástrojem systematického shrnutí informací o dané problematice.

V úvodu do praktické části byla charakterizována společnost, která byla pro tuto diplomovou práci zvolena. Konkrétní společnost byla z hlediska zastoupení členy generace Y určena jako vhodný kandidát pro výzkum v rámci tématu této práce. Po představení společnosti následuje popis současného stavu vybraných oblastí lidských zdrojů ve vybrané společnosti, při kterém bylo vycházeno z obdržených interních materiálů. V tomto případě se jedná o metodu deskripce. Primární data pro účely průzkumu pro tuto práci byla získána dotazníkovým šetřením. Dotazník byl zaměstnancům předán v tištěné formě prostřednictvím zaměstnance personálního oddělení. Dotazníkové šetření bylo cíleno na zástupce generace Y a týkalo se jejich názoru na současný stav a taktéž očekávání v jednotlivých oblastech pracovního procesu. Data, jež byla získána pomocí dotazníku byla zpracována v programu Microsoft Excel. Pro přehlednost a uspořádanost byly tyto data interpretovány pomocí tabulek a grafů doplněných o věcný komentář. Výsledky byly takto interpretovány skrze metodu analýzy.

Další aplikovanou metodou byla metoda syntézy, díky níž byla usnadněna tvorba návrhů a doporučení v samotném závěru praktické části této práce. Prostřednictvím těchto návrhů a doporučení byl personálnímu oddělení společnosti poskytnut návod, jak učinit jejich zaměstnance z řad generace Y spokojenějšími.

### 3 Charakteristika generace Y

V této kapitole bude kladen důraz na vymezení pojmu generace a rovněž bude věnována pozornost charakteristikám jednotlivých generací, a to od Ztracené generace až po generaci Alfa, podrobněji pak budou popsány generace v současnosti ekonomicky aktivní. Stěžejní částí této kapitoly bude charakteristika generace Y, jelikož má pro tuto práci zcela zásadní význam.

#### 3.1 Vymezení pojmu generace

Současný pojem generace byl pravděpodobně odvozen z řeckého slova genos nebo z latinského výrazu generare a původní význam tohoto pojmu může být do českého jazyka přeložen jako rod, či plodit.

Generací může být označována velká skupina lidí, jejíž příslušníky spojuje stejný způsob myšlení a kteří prožívají důležité momenty svého života ve stejných historických a kulturních podmínkách. Jedná se taktéž o lidi, kteří se narodili ve stejné době a kteří si budou ve stejné době volit povolání či životního partnera (Jandourek, 2012).

Pojem generace může být také definován jako věková kohorta lidí, jejichž zkušenosti a vývoj jsou utvářeny ve stejném historickém období a u kterých jsou tak vytvářeny jedinečné hodnoty a postoje, kterými se liší od jiných generací.

Charakteristiky jednotlivých generací bývají také ovlivňovány jistými podobnostmi v životních rozhodnutích a volbách. Jedná se o zásadní životní kroky jako například jakou kariéru zvolit, jaké produkty nakupovat nebo jaký životní styl vést. Většina těchto rozhodnutí bývá obvykle učiněna v souvislosti se začleněním do určité generace.

Generace bývá u většiny odborníků primárně definována datem narození či současným věkem. Zásadní odlišnosti příslušníků jednotlivých generací pak spočívají zejména v kulturních odlišnostech a ekonomických či politických událostech ovlivňujících jejich biologický a sociální vývoj (Delcampo, 2016).

Nicméně i při existenci mnoha definic a teorií o generacích je třeba respektovat fakt, že každý člověk je jedinečný a svým způsobem odlišný od všech ostatních, nehledě na to, do jaké generace je zařazen.

### 3.2 Obecná charakteristika generací

Příslušníci každé generace jsou významně ovlivňováni dobou, ve které vyrůstají. Obvykle se jedná o určující události konkrétní doby, například války, politické události, hudba, literatura nebo filmy. Bohužel se však mezní data jednotlivých generací u mnoha odborníků neshodují a jsou tedy brána pouze jako orientační (Kotler, Keller, 2013). Obzvláště u mladších generací, u kterých se jedná o zásadní odlišnosti v hodnotách a názorech jejich příslušníků, mohou být mezní data dokládána rozdílně. Mezními daty je myšleno období, ve kterém byli příslušníci dané generace narozeni. Každý autor vychází z jiných průzkumů a jiných dat a mezi jejich vymezeními může tedy dojít k odlišnostem v rádech několika let.

Pro úvod do charakteristiky jednotlivých generací budou mezní data všech generací názorně zobrazena v orientační tabulce, viz. Tab. 3.1. Při chronologickém seřazení generací bude v této práci respektováno časové vymezení, jak uvádí Horváthová et al. (2016).

**Tabulka 3.1: Chronologické vymezení generací**

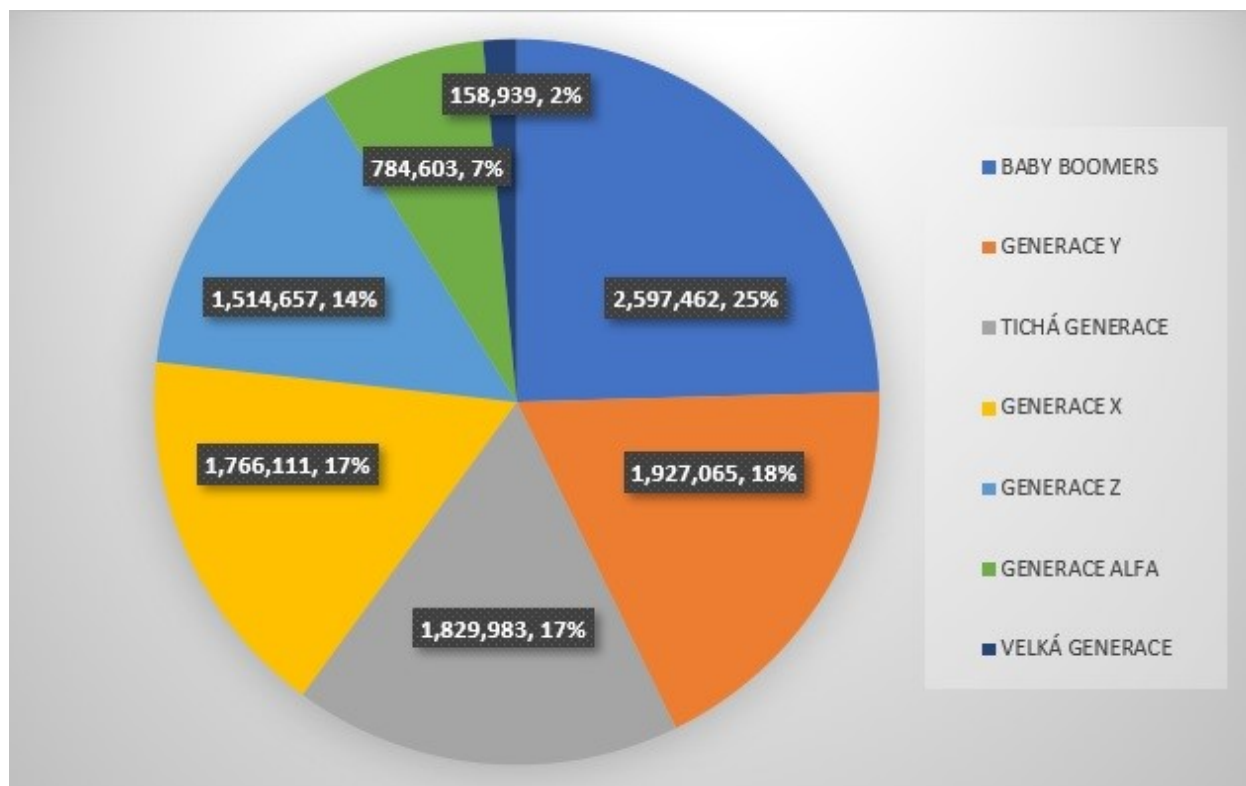
NÁZEV GENERACE	MEZNÍ DATA GENERACE
Velká generace	1901 - 1924
Tichá generace	1925 - 1945
Generace Baby Boomers	1946 - 1964
Generace X	1965 - 1981
Generace Y	1982 - 1995
Generace Z	1996 - 2010
Generace Alfa	2011 - 2025

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze konstatovat z výše uvedené tabulky, můžeme v současnosti rozdělit populaci na sedm žijících generací. Ke zmiňovaným sedmi generacím lze přiřadit ještě Ztracenou generaci, jejíž příslušníci byli narozeni mezi lety 1883-1900. Příslušníci této generace bojovali v době první světové války (Horváthová et al., 2016).

Abychom si vytvořili přehled o struktuře současné populace v rámci generací, jsou v následujícím grafu 3.1 znázorněny absolutní počty zástupců jednotlivých generací v České republice. Podkladem pro tento graf byla data získaná z Českého statistického úřadu.

**Graf 3.1:** Absolutní počty zástupců jednotlivých generací v ČR k 1.1.2017



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle ČSÚ, Věkové složení obyvatelstva – 2017. [online]. [10.3.2019].  
Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566208/1300641801.xlsx/82d782ea-1d1b-4163-a768-b615da07ad2b?version=1.0>

V České republice žilo k 1.1.2017 dle ČSÚ 10,578,820 obyvatel. Z tohoto celkového počtu tvoří nejpočetnější skupinu generace Baby Boomers – 2,597,462. Následuje generace Y s celkovým počtem 1,927,065 zástupců. V těsném závěsu jsou poté Tichá generace – 1,829,983 a generace X – 1,766,111. Generaci Z tvoří 1,514,657 zástupců. Nejmladší generace Alfa je tvořena 784,603 příslušníky, a naopak nejstarší a nejméně početnou Velkou generaci zastupuje 158,939 členů.

V následujících podkapitolách budou jednotlivé generace podrobněji popsány, pozornost bude věnována jejich časovému vymezení, obecným charakteristikám, faktům týkajícím se jejich doby atd.

### **Velká generace**

Tato generace je také nazývána jako generace hrdinů a patří zde lidé, kteří se narodili mezi lety 1901 a 1924. Jedná se o generaci, která dospívala během Světové hospodářské krize a taktéž o generaci, jejíž příslušníci zažili útrapy jedné či obou světových válek (Horváthová et al., 2016).

Zcela zásadní vliv na tuto generaci mělo pak státní uspořádání – naše země byla do roku 1918 součástí Rakouska-Uherska. Součástí tohoto období bylo také působení významné osobnosti českých dějin – T.G. Masaryka, který tuto generaci usměrňoval za pomoci hodnot jako jsou čest a pracovitost. Velká generace tvoří v České republice zhruba 2% obyvatelstva. Pro tuto generaci jsou typické válečné vynálezy, ale taktéž vynálezy, které zkvalitňují lidem životní úroveň (Kubátová, Kukelková, 2013).

### **Tichá generace**

Silent generation nebo také Pre-Boomers je generace, jejíž zástupci byli narozeni v letech 1925 až 1945. Poté, co byli značně ovlivněni následky Velké hospodářské krize, byli příslušníci Tiché generace velice spokojeni, pokud našli stále pracovní místo. Zástupci Tiché generace dnes patří mezi občany v penzijním věku, avšak i přesto se mezi nimi nachází jedinci, kteří stále vykonávají nějaké povolání a nechtějí pouze pobírat penzi. Za hlavní hodnoty této generace lze považovat především mír a jistotu zaměstnání. Příslušníci Tiché generace jsou známi svou zodpovědností, schopností spolupracovat a vyznačují se jasnou komunikací a tvrdou prací (Delcampo, 2016).

Neopomenutelnou skutečností, ovlivňující Tichou generaci, je období druhé světové války, která s sebou přinesla útrapy v podobě holocaustu a perzekuce. Bývalé Československo bylo zasaženo nadvládou nacistického Německa v čele s jejím vůdcem Adolfem Hitlerem a jeho říšským protektorem Reinhardem Heidrychem, což mělo pro životy mnoha rodin zcela zásadní dopad (Kubátová, Kukelková, 2013).

Zástupci Tiché generace tvoří třetí nejpočetnější generaci v ČR. Podle ČSÚ se k 1.1.2017 nacházelo na území ČR 1,829,983 lidí narozených v letech 1925-1945, což odpovídá přibližně 17 procentům z celkové populace ČR.

### 3.2.1 Baby boomers

Generace zvaná *Baby boomers* je považována za první výraznou generaci a její příslušníci se narodili v období po skončení druhé světové války, tedy mezi lety 1946–1964. Mnoho zástupců této generace stále navštěvuje zaměstnání, popřípadě jej chce navštěvovat i přes důchodový věk. Důvodem k tomuto postoji může být například strach z trvalého odchodu do důchodu, oslabení finanční situace, nadšení z práce či potřeba přátelství, které je spjato s docházkou do zaměstnání (Bláha a kol., 2013).

Hodnoty a postoje generace Baby boomers byly značně ovlivněny událostmi jako Studená válka nebo válka ve Vietnamu. Konkrétně v Československu pak byla životní a ekonomická situace této generace značně ovlivňována a formována nástupem Komunistické strany k moci. Toto období u nás přetrvávalo několik desetiletí. Naneštěstí pro český národ měl komunistický režim za následek rozsáhlou emigraci, zahrnující zejména úbytek inteligence. Zástupci generace Baby boomers opouštějící naše území mířili především do Spojených států amerických, Kanady na Nový Zéland či kamkoli na západ (Kubátová, Kukelková, 2013).

Co se týče pracovního procesu, zde příslušníci generace Baby boomers preferují osobní růst či potřebnost jejich práce a za jejich hlavní charakteristiky lze považovat oddanost organizaci, týmovou práci, odpovědnost a pevnou pracovní morálku (Horváthová et al., 2016).

Jak uvádí Kotler a Keller (2013), příslušníci generace Baby boomers kontrolují tři čtvrtiny celkového bohatství země, čímž by se měli logicky stát marketingovým cílem číslo jedna. Mezi zástupce této generace patří padesátníci, šedesátníci a také sedmdesátníci, což vede k razantnímu vzrůstu poptávky po produktech, které redukují příznaky stárání.

V letech 2008 a 2009, kdy byl svět zasažen světovou finanční krizí, utrpěli zástupci této generace největší finanční ztráty, jelikož investovali více než generace ostatní (McCrindle, 2014).

Podle ČSÚ tvoří generace Baby boomers nejpočetnější skupinu obyvatel ČR. S celkovým počtem 2,597,462 zástupců tvořila generace Baby boomers k 1.1.2017 přibližně jednu čtvrtinu celkového počtu obyvatel ČR.



### 3.2.2 Generace X

Do generace X, která je v České republice také přezdívana jako „Husákovy děti“, patří jedinci narození mezi lety 1965 a 1981. Jedná se zejména o lidi, kteří vyrůstali v dobách finanční, rodinné a společenské nejistoty. Zástupci této generace bývají vyznačováni značnou loajalitou, zájmem učit se novým dovednostem a neustálou snahou býti stále dobře zaměstnatelní. Místy se můžeme u zástupců generace X setkat s občasnou pasivitou. Příslušníci generace X preferují své jistoty a snaží se vyhýbat změnám. V jejich žebříčku hodnot figuruje na první pozici práce před rodinou i volným časem. Pracují s vysokým nasazením a ani práce přesčas pro ně neznamena nic neobvyklého (Horváthová et al., 2016).

Jak uvádí Kotler a Keller (2013), příslušníci generace X vytvořili nové normy dosaženého vzdělání a stali se první generací, u které znamenalo překonání životní úrovně vlastních rodičů skutečnou výzvu. Složitá doba pro výchovu dětí měla za následek časté zanechávání dětí ve školce do pozdních hodin, popřípadě zanechávání dětí samotných doma. Pro členy generace X představuje schopnost zvládnout svépomocí jakoukoli situaci klíčový význam. Na rozdíl od týmovější generace Y je právě generace X považována za více individualističtější a pragmatičtější.

O této generaci je velice často hovořeno jako o „sendvičové generaci“ jelikož jí náleží povinnost péče o stárnoucí rodiče z řad generace Baby boomers a na straně druhé povinnost péče o své potomky z řad generace Y, kteří se nacházejí ve studentském věku. Tento fakt ovšem zapříčiňuje nedostatek času pro uspokojování vlastních potřeb a zájmů. I přesto se však zástupci generace X snaží pečovat o své zdraví a užívat si zbylý volný čas, nicméně v daleko menší míře, než nadcházející generace (Kejhová, 2014).

Za silné stránky generace X lze považovat například adaptabilitu, iniciativnost, řešení problémů či řízení zdrojů, a naopak za slabé stránky lze pokládat oblasti jako projektový management, orientace na služby nebo spolupráce s ostatními pracovníky (Delcampo, 2016).

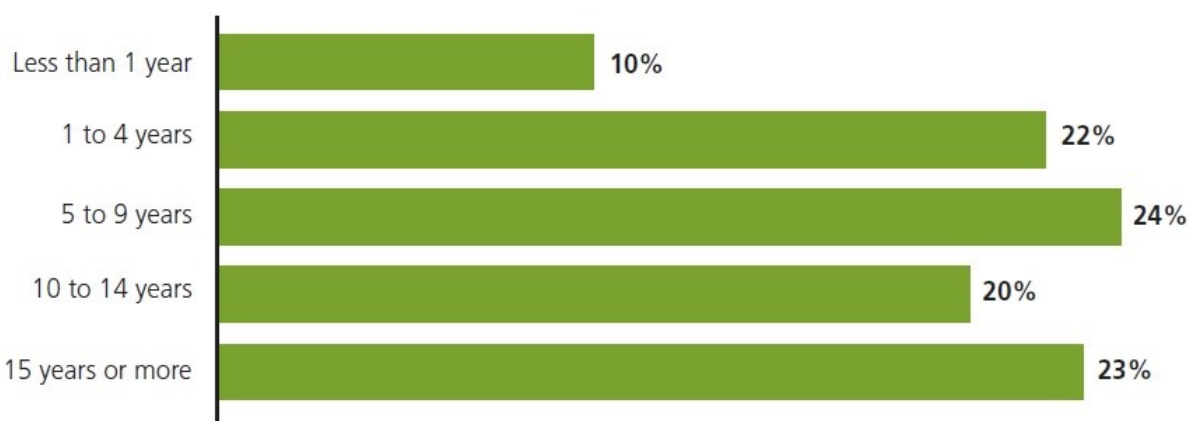
Členové generace X nejsou zvyklí vést diskuse se svými nadřízenými o soukromých problémech a potřebách, jelikož se snaží vyhýbat jakýmkoli konfliktům. Velkou hodnotu pak u generace X představují peníze, z čehož plyne důraz na udržení si pracovního místa a snaha vyhnout se zbytečnému zadlužování (Horváthová et al., 2014).

U generace X byly díky výchově a režimu vyvinuty základní hodnoty, které zahrnují globální myšlení, akceptování diverzity a důvěra ve vlastní schopnosti. Zástupci generace X považují za důležitější oddanost kariéře než organizaci a mohou preferovat kariéru, jež nabízí rozvoj dovedností, produktivitu a rovnováhu pracovního a osobního života. Jako první generace byla zasažena používáním IT technologiemi na denním pořádku. Z manažerského pohledu očekávají zástupci generace X kariérní růst v organizaci na základě schopností více než kariérní růst díky vyššímu věku (Delcampo, 2016).

Jedním z nejtypičtějších rysů této generace je dlouhodobé zaměstnání. Většina příslušníků generace X si našla pracovní pozici ihned po dokončení studia a na tom samém pracovním místě pracuje dodnes. Díky systému vzdělávání, ve kterém byla obvykle vyžadována povinná praxe v podnicích či státních institucích a kde docházelo k nabídkám budoucího pracovního úvazku, je pro tuto generaci typické setrávat v místě dospívání. Zástupci generace X na rozdíl od generace Y preferují stabilní zázemí oproti častému stěhování (Horváthová et al., 2016).

Na níže uvedeném grafu jsou prezentovány výsledky výzkumu společnosti *MetLife Mature Market Institute* s názvem *The MetLife Study of Gen X: The MTV Generation Moves into Mid-Life*. Výzkum byl prováděn koncem roku 2012 na vzorku 1000 telefonicky dotazovaných respondentů. Výzkum se zabýval délkou zaměstnání u současného zaměstnavatele, viz. Graf 3.2.

**Graf 3.2:** Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele



Zdroj: MET LIFE MATURE MARKET INSTITUTE. *The MetLife Study of Gen X: The MTV Generation Moves into Mid-Life*. 2013, s.7 [online]. [21.4.2015]. Dostupné z: <https://www.metlife.com/assets/cao/mmi/publications/studies/2013/mmi-gen-x.pdf>

### 3.2.3 Generace Y

Jelikož má charakteristika generace Y stěžejní význam pro tuto práci, bude detailněji popsána v podkapitole 3.3.

### 3.2.4 Generace Z

Zástupci generace Z jsou narozeni mezi lety 1996 a 2010 za dob již digitalizovaného světa. Tito mladí lidé tráví velkou spoustu času na sociálních sítích a jejich jedinou zábavou se zdají být počítačové hry, aplikace a internet. Jedná se o vůbec první generaci, která si neumí představit život bez notebooku, mobilního telefonu či tabletu. Příslušníci generace Z se narodili do dob multikulturalismu a již od mládí se učí anglicky. Velký význam není přikládán pojmům jako jsou tradice a zvyky. Tato generace dospívá velmi rychle a snaží se orientovat pouze na vlastní obor a specifické zájmy, z čehož také vyplývá, že u ní obecný přehled není předností (Horváthová et al., 2016).

Ze sociologického úhlu pohledu lze považovat zástupce generace Z stále za děti. Z hlediska studia je s velkou pravděpodobností očekáváno, že se příslušníci generace Z stanou vzdělanějšími než jejich předchůdci z řad generace Y, a to především díky faktu, že ve vzdělávacích zařízeních stráví o poznání více času. Díky neustálému spojení s okolním světem jsou příslušníci generace Z motivováni k dosahování vysokých výkonů a výsledků. V době sociálních sítí se každý jedinec snaží uspět v očích ostatních, a proto je u něj potřeba popularity velice důležitá (Kubátová, Kukulková, 2013).

McCrindle (2014) považuje generaci Z za první globalizovanou generaci především z důvodu neustálého obklopení jejich příslušníků různými videi, reklamou, značkami, logy atd.

Pro ucelenější pohled na rozdílnosti při vnímání dnešní globalizovaného a digitálního světa jsou v následujícím odstavci uvedena fakta, ve kterých se příslušníci generace Z odlišují od generace Y.

Němečková (2018) tvrdí, že generace Z a Y by neměly být ve stejné marketingové škatulce. Rozdíly v prioritách, starostech či potřebách mezi pětadvaceti a patnáctiletými lidmi mohou být diametrálně odlišné. Generace Z se například zabývá takzvanými „influencery“ a „youtubery“, což nespadá do zálib generace Y. Dále pak zástupci generace Z nenakupují tolik na internetu, jedním z důvodů je mimo jiné také věková struktura této generace – mnozí její zástupci dosud nedisponují

vlastní debetní nebo kreditní kartou, popřípadě prozatím nemají vlastní zaměstnání. Z hlediska nákupů preferuje generace Z možnost většího výběru, což vede narozdíl od generace Y k nižší věrnosti jednotlivým značkám. Přizpůsobení se preferencím jednotlivých generací při tvorbě marketingových strategií a kampaní lze tedy považovat za nejdůležitější klíč k úspěchu při jejich oslovení.

Príslušníci generace Z jsou schopni velmi rychle analyzovat informace a větší význam přikládají rychlosti před přesností. I z tohoto důvodu často ztrácejí pozornost a jelikož jsou zvyklí většinu času trávit v online prostředí, je pro ně četba knih či tištěných materiálů spíše výjimečnou záležitostí (Horváthová et al., 2016).

Tato mladá generace je zvyklá studovat online například přes Youtube. Mezi její hlavní symboly patří selfie a filmy v originálním znění. Od generace Z se dá v příchodu do pracovního procesu očekávat přínos v podobě ovládání digitálních přístrojů, ve schopnosti dorozumění se cizími jazyky a také v kreativním přístupu k řešení specifických situací (Kvapil, 2016).

## **Generace Alfa**

Generace Alfa neboli *Always on Generation* představuje kohortu dětí narozených mezi lety 2011 a 2025. Zástupci této generace jsou od narození obklopeni digitálními technologiemi, internetem a veškerými světovými znalostmi. Jejich rodiči jsou a budou zejména z řad generace X a Y. Tato generace bude vyrůstat v době obecného stárnutí populace a bude v jejich rukou péče o své rodiče a prarodiče. U generace Alfa je předpokládána vysoká pracovní fluktuace v případě, že jí nebudou ze strany zaměstnavatele nabídnuty adekvátní pracovní podmínky (Horváthová et al., 2016).

Označení Alfa, tedy použití latinského výrazu, narozdíl od předchozího užívání písmen z řecké abecedy, má za význam začátek něčeho nového. Nemělo smysl vracet se od konce stejné abecedy znovu na začátek. U této generace je očekávána vůbec nejvyšší úroveň vzdělanosti, a to díky nejmodernějším technologiím. Předpokládá se také, že se generace Alfa stane tou celosvětově nejbohatší. Díky skutečnosti, že jsou před zástupci generace Alfa umísťovány obrazovky jako vzdělávací pomůcky, zábava, tak i komunikační prostředky, lze od nich v budoucnu očekávat doslova zázraky v oblasti technologií (Williams, 2015).

### 3.3 Generace Y

Generace Y je v současnosti považována za horké téma na pracovním trhu. V České republice patří mezi její příslušníky přibližně 18% obyvatelstva. Zástupci této generace se vyznačují specifickými rysy, jež ovlivňují jejich chování jak v osobním, tak i v pracovním životě a v důsledku předpokladů, že se generace Y v následujících letech ujme role hlavní pracovní síly na trhu práce, je zapotřebí aby tomuto tématu byla věnována náležitá pozornost.

#### 3.3.1 Charakteristické znaky generace Y

Do generace Y náleží lidé narození mezi lety 1982 a 1995, nicméně o jednotném vymezení časového období této generace jednotný názor neexistuje. Mezi některými autory jsou kupříkladu uváděna léta 1980 až 1992. Pro generaci Y jsou pak v rámci celého světa uváděny mnohé názvy jako *Millennials*, *Generation Next*, *the Net Generation*, *Echo Boomers*, *iGeneration*, *Generation Me* či *Next Great Generation* (Horváthová et al., 2016).

Z pohledu personalistů bývá generace Y rozdělována na dvě konkrétní podskupiny. První skupinu reprezentují jedinci starší 25 let čili věkově blízcí se generaci X, druhá je pak zastupována těmi mladšími. V roce 2014 tvořila generace Y 27,4% celkové populace (Šnýdrová, 2014).

Mezi charakteristické rysy způsobu života příslušníků generace Y patří vysoká citlivost, snaživost a cílevědomost. Vysoký důraz je často kladen na zdravý životní styl, věnování se vlastním koníčkům, sportu a také relaxaci. Všechny tyto aktivity provozují v naprosto flexibilním režimu při zvládání práce a povinností. Mileniálové vyžadují při vzdělávání a rozvoji osobní přístup založený na koučinku, který považují za prospěšný z hlediska hledání vlastní cesty v oblasti kariéry i osobního života (Bláha et al., 2013).

Jedná se o generaci, která doopravdy žije digitálními technologiemi, jimiž je ovlivňován její přístup ke světu a také k práci. Mladí lidé chtějí být neustále online a komunikovat se svou rodinou, přáteli nebo kolegy. Za důležité považují sociální sítě, vytváření týmů a ve svých hodnotách upřednostňují vztahy, hédonismus a uznání. Otázkám jako práce v týmu, moderní prostředí, moderní technologie, popřípadě práce z domova náleží v žebříčku jejich priorit ty nejvyšší příčky (Horváthová et al., 2014).

Technologický pokrok doby vedl příslušníky generace Y ke schopnosti zvládnout více úkolů najednou. Díky soustavné aktivitě na sociálních sítích a internetu je podporován rozvoj dovedností, které jsou z pochopitelných důvodů požadovány i dnešními zaměstnavateli. Hovoříme především o znalosti cizích jazyků, týmové práci a počítačové gramotnosti.

Současné podmínky umožňují Mileniálům odkládat závažná rozhodnutí jakými jsou vážné vztahy či manželství. Někteří lidé nazývají příslušníky generace Y takzvanými „boomerangovými dětmi“, jelikož jim nepůsobí problémy vrátit se po škole zpět domů k rodičům. Dá se říci, že bezhlavé skoky do manželství, či neuvážená rozhodnutí o dlouhodobých závazcích jsou minulostí (Delcampo, 2016).

Mileniálové vyrůstali v době ekonomického rozmachu a jelikož byli svými rodiči z řad předchozích generací často neobyčejně rozmazlováni, mají pocit nároku a hojnosti. I přesto však jeví zájem o problémy týkající se životního prostředí nebo společnosti (Kotler, Keller, 2013).

Zástupci generace Y se například domnívají, že mohou řídit fungování státu v daleko produktivnějším směru než jejich předchůdci díky rázným, odhodlaným a rezolutním postojům (Delcampo, 2016).

Již od raného dětství je příslušníkům generace Y vštěpováno, že jsou to právě oni, kdo změní svět a že právě oni jsou ti nejlepší. Vyrůstali pod dojmem, že svět na ně čeká s otevřenou náručí. Tito mladí lidé mají obecně často problémy s uznáváním autority a úctou ke starším. Žijí v představě, že si oni sami zaslouží uznání a respekt i přes mizivé životní i profesní zkušenosti. Mileniálové bývají často zaslepení sami sebou a není výjimkou, když trpí narcistickými sklony. Důvodem těchto skutečností je současná doba, ve které většina jedinců žije dva životy, jeden v reálném světě a druhý na sociálních sítích. Jsou to i sociální sítě, které mladým lidem způsobují poruchy spánku, vnímání, samotu, deprese či pocity úzkosti (Hong, 2017).

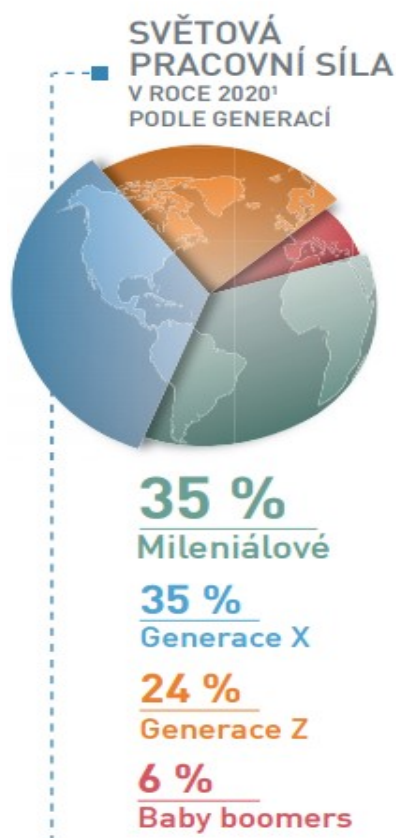
Digitální svět však odkryl generaci Y zcela novou perspektivu v pohledu na život jako takový. Mileniálové jsou pravděpodobně nejprizpůsobivější generací, která se od ostatních generací liší v mnohých oblastech, jako ty hlavní lze uvést například rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, cestování kolem světa nebo rozvoj kariéry (Delcampo, 2016).

### 3.3.2 Zástupci generace Y v zaměstnání

Zaměstnanci z řad generace Y vstupují na trh práce již od přelomu tisíciletí. Jejich očekávání a požadavky se značným způsobem odlišují od předchozích generací a z hlediska personalistů je zapotřebí důsledná příprava na tuto situaci.

Podle analýzy společnosti ManpowerGroup vycházející z údajů OSN o světové populaci budou v roce 2020 zástupci generace Y neboli mileniálové tvořit více než třetinu globální pracovní síly, viz. obrázek 3.1.

**Obrázek 3.1: Světová pracovní síla podle generací v roce 2020**



Zdroj: MANPOWER. *Mileniálové a kariéra: vize 2020*. 2016, s.3. [online]. [1.3.2019]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>

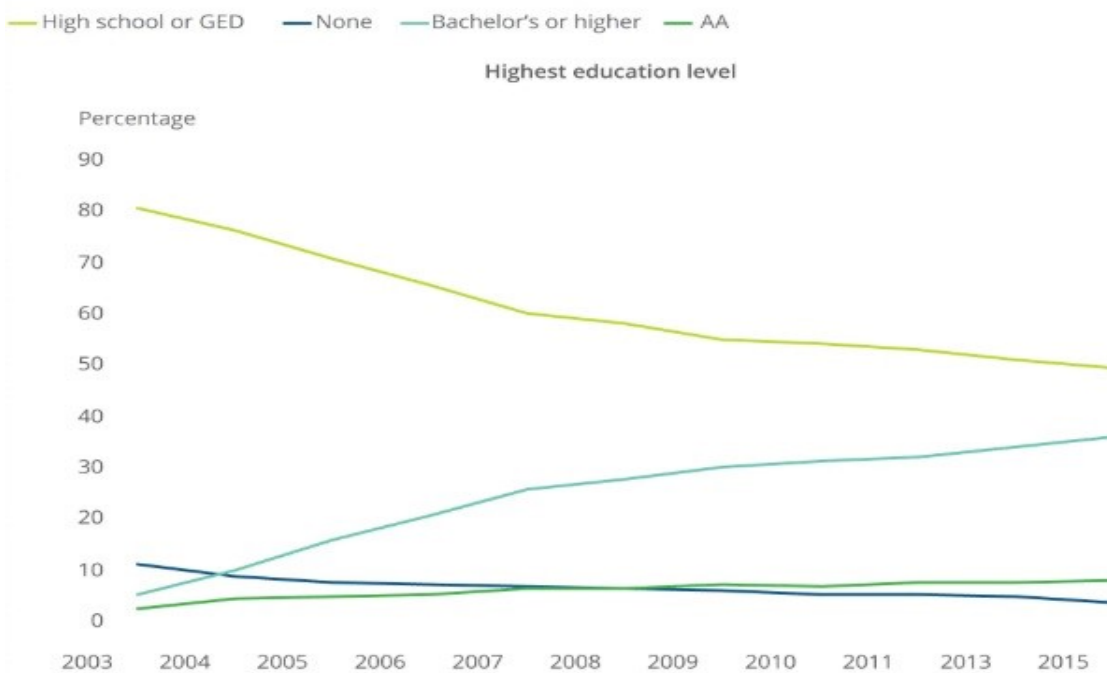
Horváthová et al. (2014) uvádí, že lze nejcharakterističtější rys generace Y vyjádřit větou: „Chtějí vše a zároveň vše nabízejí, ale...“. Příslušníci generace Y si nejvíce považují dlouhodobého vzdělávání a rozvoje s postupným nabýváním praxe a zkušeností z různých oblastí, ve kterých organizace působí.

Bachman a Schleeter (2019) ve svém článku uvádějí, že jsou mileniálové prozatím procentuálně nejvzdělanější generací i přestože u mnoha pracovních pozic není vysoká úroveň dosaženého vzdělání zapotřebí. Následující graf 3.3 zobrazuje výsledky průzkumu úřadu Bureau of Labor Statistics NLS týkající se úrovně dosaženého vzdělání u mileniálů. Data byla využita ze souboru NLSY neboli National Longitudinal Survey of Youth. Jedná se o kohortu zahrnující přibližně 10.000 američanů, kteří poskytují odpovědi na různé typy otázek v rámci pomoci při snaze zkoumat a pochopit různá témata.

**Graf 3.3: Procentuální rozdělení úrovně dosaženého vzdělání u mileniálů**

#### Millennials are likely the most educated generation to date

Highest educational attainment of NLSY 1997 cohort 2003–2015



Note: GED stands for General Education Development and AA stands for Associate of Arts.

Zdroj: DELOITTE. *Millennials: The overqualified workforce*. 2019. [online]. [10.4.2019].  
Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/spotlight/economics-insights-analysis-01-2019.html>



Dle výsledků průzkumu dosahovalo bakalářského a vyššího vzdělání 36 % respondentů z řad generace Y, což je přibližně o 10 % více než v roce 2010. Nejvyšší procento úspěšně dokončilo střední školu – lehce přes 50 %. U této úrovně můžeme sledovat klesající trend, jelikož u vyšší úrovně dosaženého vzdělání trend stoupá. Zhruba 8 % respondentů dosáhlo úrovně vzdělání AA neboli Associate degree. Jedná se o úroveň dosaženého vzdělání mezi střední školou a bakalářským stupněm. Okolo 5 % dotazovaných nedosáhlo ani na vzdělání středoškolské úrovně. Můžeme tedy konstatovat, že mileniálům záleží na jejich vzdělání a lze očekávat, že procento zástupců generace Y s dosaženým vysokoškolským vzděláním bude nadále růst.

Pokud je hovořeno o generaci Y, lze mluvit o kohortě lidí, která si mnohem více váží volného času a práci přesčas doslova odmítá. Preference připadají na pružnější pracovní dobu, díky které jsou však příslušníci této generace schopni zvládat větší pracovní zátěž. Mileniálové jsou považováni za obtížněji říditelné zaměstnance, jelikož mohou mít slabiny v řešení složitých situací a občas také nejsou tolik samostatní (Bláha et al., 2013).

Pro uplatnění člověka na pracovním trhu je zapotřebí, aby nebyl vybaven pouze určitou profesní kvalifikací a odborností, nýbrž unikátní schopností úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru znalostí a dovedností. Jinými slovy je nezbytné, aby oplýval určitými kompetencemi (Šnýdrová, 2014).

Delcampo (2016) tvrdí, že mileniálové přinesou na trh práce optimismus, sebevědomí, výkonnost, morálku a smysl pro rozmanitost. Budou excelentní v multitaskingu neboli ve schopnosti provádět několik procesů současně a taktéž v týmové práci. Typickým znakem generace Y bývá blízký vztah s nadřízenými a pochopitelně také s kolegy.

Příslušníci generace Y vnímají kariéru jako cestu napříč více organizacemi, na rozdíl od předchozích generací, u kterých byla představa kariéry běžně spojována s jedinou organizací. Právě představa života stráveného v jedné organizaci vede mileniály k jistému skepticizmu. Hovoříme o generaci, která preferuje sociální kontakt na rozdíl od uzavřenosti. Pod tímto tvrzením lze uvést skutečnost, že mladí lidé z generace Y preferují otevřená pracoviště, na rozdíl od generace X, kde jsou preferovány uzavřené kanceláře. U těchto mladých lidí je předpokládán rozvoj kontaktů díky networkingu.

Heslo: „Život začíná po práci“ je novým sloganem generace vstupující na pracovní trh. Očekávání zkrácených úvazků, nefinančních benefitů nebo flexibilní pracovní doby se u těchto mladých lidí stalo výchozím bodem při rozhodování o volbě zaměstnání. Závazná pravidla v práci respektují a dodržují pouze v případě, že jim dávají smysl, pokud ne, tak je jednoduše nerespektují. Nemají starosti ohledně ztráty zaměstnání a pakliže nejsou spokojeni s výší platu, nedělá jim problém řešit situaci se svým nadřízeným (Horváthová et al., 2016).

Bachman a Schleeter (2019) ve svém článku uvádějí, že jsou mileniálové prozatím procentuálně nejvzdělanější generací i přestože v mnoha případech není vysoká úroveň dosaženého vzdělání zapotřebí. Následující graf 3.3 zobrazuje výsledky průzkumu úřadu Bureau of Labor Statistics NLS týkající se úrovně dosaženého vzdělání u mileniálů. Data byla využita ze souboru NLSY neboli National Longitudinal Survey of Youth. Jedná se o kohortu zahrnující přibližně 10.000 američanů, kteří poskytují odpovědi na různé typy otázek v rámci pomoci při snaze zkoumat a pochopit různá témata.

Mileniálové jsou zvyklí na rychlý světový vývoj a očekávají rozmanitou kariéru postupující vpřed. Jsou srozuměni s faktem, že pro úspěšnou kariéru budou muset neustále zdokonalovat vlastní schopnosti a dovednosti. V nabitě konkurenci dnešní doby je předpokládán soustavný rozvoj za účelem stálé zaměstnatelnosti. Mladí lidé jsou ochotni této realitě obětovat volný čas a také finanční prostředky (Swan, 2016).

Dle průzkumu společnosti ManpowerGroup na vzorku 11.000 mileniálů z 25 zemí světa prováděného od února do dubna 2016 patří k nejdůležitějšímu faktoru při volbě zaměstnání finanční ohodnocení. Procentuální vyjádření jednotlivých priorit při hledání zaměstnání můžeme pozorovat na obrázku 3.2.

**Obrázek 3.2: Pět nejvyšších priorit při hledání zaměstnání**

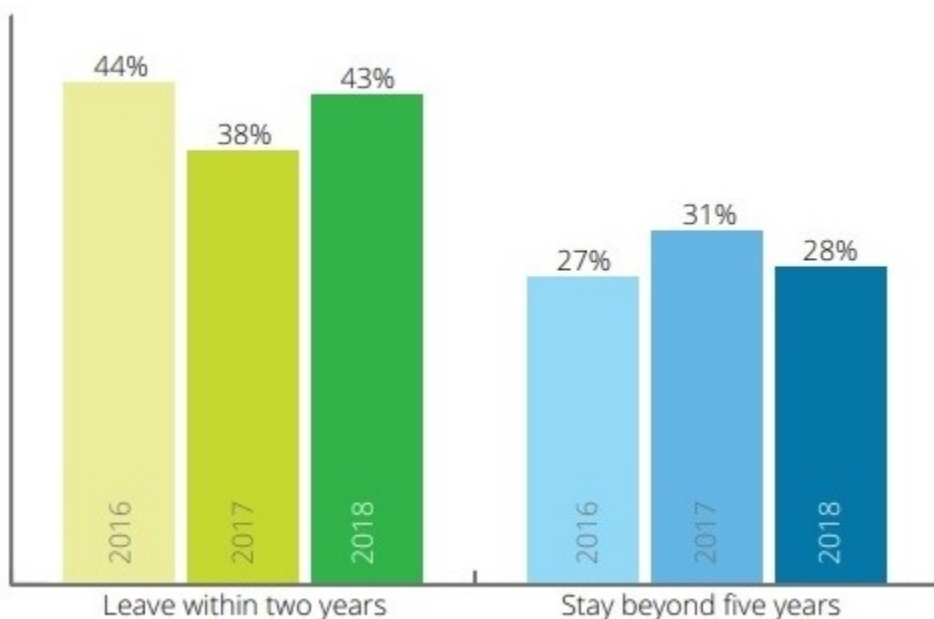


Zdroj: MANPOWER. *Mileniálové a kariéra: vize 2020*. 2016, s.8. [online]. [1.3.2019]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>

Mladí zaměstnanci neustále hledají výzvy a možnosti, kam se dál profesně posouvat. Vzhledem k faktu, nemají tendenci dlouho setrávat na jedno pracovním místě, je z hlediska zaměstnavatelů vhodné uplatnit princip interního povyšování či systém rotací práce, který by pro mileniály znamenal nové příležitosti (Horváthová et al., 2014).

Společnost Deloitte prováděla mezi listopadem 2017 a lednem 2018 výzkum týkající se generace Y na trhu práce. Vzorek respondentů se skládal z 10.455 mileniálů z 36 zemí světa. Jednou z otázek, kterou se společnost Deloitte zabývala se týkala očekávání setrvání v současném zaměstnání. Výsledky průzkum lze vypožorovat z grafu 3.4.

**Graf 3.4: Setrvání u současného zaměstnavatele**



Zdroj: DELOITTE. *2018 Deloitte Millennial Survey*. 2018, s.17. [online]. [5.3.2019].  
Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Na výše uvedeném grafu můžeme pozorovat výsledky průzkumu, ze kterých vyplývá, že v roce 2018 očekávalo z 10.455 dotazovaných respondentů odchod ze zaměstnání do 2 let 48 % příslušníků generace Y. Naopak setrvání v zaměstnání v následujících pěti letech očekává 28 % dotázaných mileniálů. Tyto výsledky odpovídají teoretickým východiskům mnoha autorů, kteří považují generaci Y za generaci s pozitivním postojem ke změnám a také za generaci, která v průběhu kariéry očekává nástup v mnoha zaměstnáních.

### 3.3.3 Work-life balance

V posledních letech se projevuje výrazný zájem o problematiku sladování pracovního a soukromého života pracovníků. Termín work-life balance bývá běžně překládán jako rovnováha mezi osobním životem a zaměstnáním. Tato tematika se týká mužů, žen i rodin a je velmi důležitým faktorem života všech lidí. V dnešní hektické době plné povinností a stresových situací a kde zaměstnání tvoří většinovou náplň života většiny lidí, je věnování pozornosti rovnováze mezi osobním a pracovním životem nezbytností. U nás bývá tato problematika uváděna nejčastěji ve spojitosti s rovnými příležitostmi a s péčí o pracovníky. Za nejvýznamnější opatření v rámci podpory work-life balance z hlediska organizací lze považovat zkrácené pracovní úvazky, práci z domova, pružnou pracovní dobu či sdílená pracovní místa. Organizace často nabízejí různé benefity zohledňující péči o rodinný život zaměstnanců. Jako nejčastější zde lze uvést relaxační pobyty, tábory pro děti, pořádání různých výletů pro rodiny a aktivit pro jejich děti, kurzy pro těhotné matky nebo různé kurzy pro zaměstnance na mateřské dovolené (Kocianová, 2012).

Náročné administrativní, manažerské či odborné zaměstnání vedou k vytváření specifických potřeb zaměstnanců, což by mělo být odraženo v politice managementu lidských zdrojů. Péče o nemocné dítě, popřípadě rodiče, která vyžaduje zvláštní úsilí z hlediska zaměstnanců organizací, je jednou z nejčastějších příčin vzniku stresu, jakožto faktoru ovlivňujícího jak soukromý, tak pracovní život. I z tohoto důvodu lze považovat work-life balance za téma nesoucí výrazný vliv na výsledcích organizací (Robbins, 2004).

Jelikož diskuse ohledně rovnováhy mezi pracovním a osobním životem pravidelně směřují k pojmu family-friendly, které se týká rodinných záležitostí a povinností, bývají organizace vstřícné a snaží se maximálně vyhovět požadavkům zaměstnanců. Velký vliv na tuto skutečnost má postavení rodiny v žebříčku hodnot většiny zaměstnanců a také jejich nadřízených. Není však snadné vyhovět všem zaměstnancům, jelikož každý z nich má jiné potřeby a preference, bývá jako řešení v této oblasti doporučován individuální přístup k jednotlivcům (Brewster, 2007).

Na work-life balance působí jistým vlivem také well-being neboli spokojenost v životě. Tento stav působí pozitivně na atmosféru na pracovišti, na týmovou práci, ale především jak na výkonnost jedinců, tak na výkonnost celé organizace. Mileniálové tak mají v dnešní době možnosti volit zaměstnavatele také podle toho, jak organizace o své zaměstnance pečují (Riedl Černíková, 2018).

### 3.3.4 Srovnání generace X a Y

Každá generace se vyznačuje svými charakteristickými rysy. Členové jednotlivých generací byli ovlivňováni různými historickými událostmi a vyrůstali v rozdílných podmínkách. V následující tabulce – Tabulka 3.2 jsou stručně uvedeny rozdíly mezi generacemi X a Y.

**Tabulka 3.2: Srovnání generace X a Y**

	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>
<b>Jaký mají peníze význam?</b>	Znamenají hodnotu	Peníze vidí jako prostředek
<b>Jak se staví ke změnám?</b>	Negativně	Pozitivně
<b>Jak jsou vnímáni spolupracovníci?</b>	Vnímání jako kolegové	Považování za přátele
<b>Ochota pracovat přesčas?</b>	Jsou ochotni	Nejsou ochotni
<b>Očekávání zpětné vazby od nadřízených a kolegů?</b>	Preferují pravidelnou zpět vazbu, nemusí být příliš častá	Vyžadují neustálou zpětnou vazbu
<b>Stěhování za práci?</b>	Spíše ne	Spíše ano
<b>Preferovaná délka zaměstnání</b>	Více let	Kratší doba
<b>Snaha o udržení si pracovního místa</b>	Vysoká snaha udržet si pracovní místo	Není problém často měnit zaměstnání
<b>Tah na branku</b>	Větší tah na branku	Menší tah na branku
<b>Motivace</b>	Jistota zaměstnání, odpovědnost	Práce v týmu, nefinanční benefity, flexibilní pracovní doba

Zdroj: Vlastní zpracování

Při dospívání byli příslušníci generace X ovlivňováni normalizací a poznali také pojem tuzexové zboží. Když se chtěli zabavit, zašli si na několik hodin ven s kamarády, kde si hráli na indiány nebo na policajty a na zloděje, vraceli se domů večer zablácení a následující den nanovo. Nebo si otevřeli knížku či skládali papírové modely. Když chtěli jít na rande, kino bylo volbou číslo jedna a pokud měli náladu setkat se s některým z přátel, jednoduše zazvonili na jeho zvonek. Mileniálové většinu dětství strávili posloucháním hudby na walkmanu nebo MP3 přehrávači. Mladší příslušníci už většinou volný čas dětských let kombinovali počítačovými hrami a venkovní zábavou. Pokud chtěli někoho potkat, napsali mu jednoduše SMS zprávu nebo zavolali na mobil (Potužníková, 2017).

Jak tvrdí Horváthová et al. (2016), mezi tři nejvýraznější odlišnosti jsou řazeny vztah k financím, k práci a také technologiím. Zástupci generace Y považují peníze za prostředek k dosažení jejich cílů a ke splnění většiny přání, na rozdíl od generace X, pro kterou peníze představují hodnotu. Generace X má menší sklon k zadlužování a klade vysoký důraz na setrvání v dlouhodobém zaměstnání na rozdíl od generace Y, jež nemá aktuální potřebu dlouhodobého spoření a změnu zaměstnání nepovažuje za tragédii, nýbrž za možnost sebeuplatnění se v novém prostředí a také možnost seznámení se s novými kolegy. Jak již bylo zmíněno, výrazná odlišnost se týká využívání moderních technologií, které tvoří nedílnou součást dnešního světa. Pro generaci Y tvoří tato zóna denní rutinu, ve které se bez větších problémů orientuje a tráví v ní spoustu času, což se nedá říci o generaci X, jejíž zástupci využívají moderní technologie především za účelem práce a komunikace.

U generace X figuruje v žebříčku hodnot na prvním místě rodina. Tato generace cítí vysokou potřebu zabezpečit své potomky v oblasti vzdělávání, koníčků, ale také spoření do budoucna. Z jistého úhlu pohledu viní příslušníci generace X generaci Baby boomers za těžký život, který musí vést. Trpí nedůvěrou k vládě a zaměstnavatelům a jsou skeptičtí. Naproti tomu členové generace Y upřednostňují zábavu před prací, jsou cyničtí a jejich novou rodinu tvoří přátelé. Zajímavostí u mileniálů je fakt, že se zajímají spíše o výstupy a výsledky než o samotné procesy. Řčení „cesta je cíl“ u nich nelze považovat za směrodatné (McCrindle, 2014).

I přes mnoho odlišností v řadách jednotlivých generací lze u všech nalézt jisté podobnosti, postoje a hodnoty, se kterými se všichni lidé ztotožňují.

### 3.4 Významné oblasti v řízení lidských zdrojů

Lidé, kterými organizace disponují a za pomoci kterých dosahují svých strategických cílů, bývají považováni za lidské zdroje. Ve firmách se vyskytují zdroje materiální, finanční, informační a také ty lidské. Lidským zdrojům je však přikládán zvláštní význam, jelikož lidé rozhodují o využívání, rozdělování či zabezpečování všech ostatních zdrojů. Z tohoto důvodu bývají právě lidské zdroje považovány za největší bohatství organizace (Šikýř, 2012).

Jelikož se s nově přichozími generacemi Y a Z na pracovní trh mění přístupy v mnoha oblastech řízení lidských zdrojů, je z hlediska organizací zapotřebí sledovat moderní trendy, aby bylo dosahováno těch nejlepších výsledků a strategických cílů organizace. Jelikož většina odborníků považuje lidské zdroje za největší konkurenční výhodu, budou v následujících podkapitolách jednotlivé oblasti jejich řízení stručně charakterizovány.

#### 3.4.1 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Armstrong (2015) uvádí, že získávání zaměstnanců je proces hledání a oslovování potenciálních kandidátů na obsazovanou pracovní pozici. Následný proces výběru zaměstnanců se týká rozhodování o tom, kteří z oslovených kandidátů by měli být na základě požadavků přijati do zaměstnání.

Organizace by měly v této oblasti upřednostnit před tradičními a osvědčenými přístupy, mezi které lze řadit spolupráci se vzdělávacími institucemi, účast na veletrzích či vedení klasických přijímacích pohovorů, především využívání moderních technologií, které jsou příslušníkům generace Y bližší a se kterými jsou zvyklí pravidelně pracovat. Do popředí lze uvést využívání sociálních sítí jako LinkedIn, Google+, Vidao, Xing, Facebook a další. Pochopitelný důraz by měl být kladen na aktuální nabídku volných pracovních pozic uváděnou na internetových kariérních portálech a na webových stránkách organizace. Tyto aplikované metody mohou být doplněny o používání videovizitek, videodotazníků, online assessment center, elektronického podávání přihlášky aj. Z hlediska organizace lze pokládat za důležité prvky procesu získávání a výběru zaměstnanců komunikativnost, empatii, umění se prosadit a schopnost nadchnout okolí pro společný cíl (Horváthová et al., 2016).

Jelikož žijeme v době dynamického rozvoje společnosti, usilují organizace o zefektivnění výběrového procesu, tedy o úsporu času a financí. Mnozí zaměstnavatelé upřednostňují hromadná



výběrová řízení, podporu od pracovních agentur a profesních portálů, ve kterých funguje automatické selekce dle přednastavených kritérií, nebo skupiny na sociálních sítích, které se týkají oblasti působení organizace, kde jednoduše přidají příspěvek týkající se nabídky zaměstnání, čímž efektivně ušetří čas a náklady při získávání a výběru zaměstnanců (Krejčí, 2017).

Zástupci generace Y nahlíží ze svého úhlu pohledu na proces získávání a výběru zaměstnanců s jistým skepticismem. Jelikož většina z nich zná svou cenu a očekávají zaměstnání na pozici, která je bude bavit a kde se mohou rozvíjet, je doporučováno umožnit mileniálům zkušební pracovní dobu, čímž je pochopitelně možno vyhnout se náboru nevhodných pracovníků. Kvalitní náborová práce je na dnešním trhu práce konkurenční výhodou.

### **3.4.2 Adaptace zaměstnanců**

Po přijetí zaměstnance následuje jeho následná adaptace na pracovišti. Obvykle bývá nový pracovník na místo, kde budou vykonávat práci a obdrží takzvaný adaptační balíček obsahující informace týkající se pracovního zařazení atd. Jako vhodnou složku adaptace zaměstnanců lze uvést povzbuzení, vyjádření důvěry a přání pracovního úspěchu. Všechny tyto procedury vyjadřují podporu nového zaměstnance. Nicméně lze adaptaci zaměstnanců považovat také za nezbytný krok, z jehož nesprávné aplikace mohou nastat komplikace vedoucí ke špatnému zapracování a fungování pracovníka (Koubek, 2007).

Uvedení na pracoviště by mělo být provedeno zaměstnancovým nadřízeným, který v rámci tohoto procesu seznámí pracovníka s činností útvaru a představí jej ostatním zaměstnancům. Při obsazování zaměstnanců na administrativní a odborné pozice jsou v dnešní době obvyklá vstupní školení, která probíhají v rámci týdnů až měsíců. Absolvování tohoto školení s cílem zapracování zaměstnance na pracovní pozici lze považovat za hlavní součást celého adaptačního procesu (Armstrong, 2015).

Mileniálové preferují při uvádění do organizace soustavnou komunikaci. Chtějí mít jistotu, že se v případě nejasností či potřeby položit dotaz mají na koho obrátit, čemuž lze vyhovět použitím koučinku nebo mentoringu. Tyto metody umožňují mileniálům otevřeně diskutovat o problémech a otázkách spojených s jejich pracovní pozicí. Z hlediska koučů a mentorů je v souvislosti s využíváním moderních technologií doporučeno využívat názorné ukázky na videích, prezentacích či e-learningu (Horváthová et al., 2016).

### 3.4.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Za moderní trend dnešní doby lze bezpochyby považovat rostoucí důraz na celoživotní učení a samozřejmě na vysokou výkonnost. Organizace v současnosti investují velké finanční prostředky na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, díky kterým plánují uspět na trhu s velmi vysokou konkurencí (Brewster, 2007).

Účelem vzdělávacích programů je dosažení požadovaného stavu dovedností a znalostí potřebných k úspěšnému fungování v organizaci. Každý vzdělávací program by měl obsahovat identifikaci vzdělávacích potřeb, definování cílů vzdělávacího programu, informování o konání vzdělávacího programu, jeho následnou realizaci a v závěru vyhodnocení jeho celkové úspěšnosti (Armstrong, 2015).

Firemní vzdělávání a taktéž příležitosti k rozvoji jsou mileniály považovány za významný benefit v rámci odměňování. Jemelka (2019) ve svém článku uvádí očekávané trendy v oblasti firemního vzdělávání pro rok 2019. Odborníci se údajně domnívají, že letos a v následujících letech bude hrát velice důležitou roli při vzdělávání zaměstnanců rozvoj měkkých dovedností, jelikož je známo, že lze u nových generací na pracovním trhu považovat komunikační a měkké dovednosti za slabinu. Jako další z metod lze uvést takzvanou gamifikaci neboli školení pomocí her. Tato metoda je atraktivní nejen pro mileniály, ale také pro příslušníky ostatních generací. Skončila doba nudných několikahodinových školeních strávených na workshopech či přednáškách bez jakékoli interaktivity. Lidé jsou považováni za soutěživé tvory, a proto lze předpokládat, že vzdělávání formou různých počítačových či jiných her může vést ke značnému rozvoji požadovaných dovedností zaměstnanců. Při rozvoji výše zmiňovaných měkkých a komunikačních dovedností je předpokládáno aplikování metody hraní rolí. Mezi zcela jednoznačné pilíře všech oblastí dnešního života lze uvést moderní technologie, jejichž zapojení a častější využívání při procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, lze považovat za efektivní a prospěšný krok směrem ke konkurenceschopnosti organizace.

Mileniálové při vzdělávání upřednostňují individuální přístup. Rádi se vzdělávají formou e-learningu a preferují rotaci práce. Jako výraznou podporou jejich odborného růstu lze uvést rozvoj v provozních, technických, procesních či manažerských dovednostech, práci na zajímavých projektech nebo kontakt a spolupráci s inspirativními a motivujícími kolegy (Horváthová et al., 2016).

### 3.4.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem k jejich vedení a řízení. Vykonávání tohoto procesu umožňuje nadřízeným získat hodnotící informaci a zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu jednotlivých pracovníků. Jako nejčastěji hodnocená kritéria při pracovním výkonu zaměstnanců můžeme uvést výsledky, pracovní chování, pracovní způsobilost, motivaci k práci a podmínky za jakých zaměstnanec práci vykonává (Šikýř, 2012).

Jako hlavní cíl hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců lze považovat zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Organizace, které se zaměřují na tyto faktory mají mnohem motivovanější zaměstnance. Efektivní a spravedlivé hodnocení zaměstnanců pozitivně působí na produktivitu a výkonnost organizace, což zvyšuje její konkurenceschopnost (Arthur, 2010).

Pro hodnocení zaměstnanců bývají organizacemi využívány různé praktiky a metody. Některé organizace uplatňují hodnocení zaměstnanců na základě výsledků a individuálního rozhovoru s cílem následné motivace zaměstnanců a získáním zpětné vazby. Jiné organizace využívají metody vyplňování formulářů a tabulek, obsahujících různé stupnice týkající se pracovního výkonu a další zase hodnotí své zaměstnance psanou formou. Klasifikování bývá při hodnocení zaměstnanců většinou považováno za efektivní v případě dělnické a manuální práce. Naopak hodnotící pohovory a snaha pravidelné interakce mohou být využívány u administrativních, manažerských či odborných pozic (Armstrong, 2011).

Mileniálové netrpí obavami z hodnocení pracovního výkonu, naopak vyžadují pravidelné hodnocení a předávání zpětné vazby od nadřízených. Jakákoli forma zpětné vazby je zástupci generace Y považována za motivující ačkoli se bude jednat pouze o pár řádků emailem či prostřednictvím jiné moderní technologie (Horváthová et al., 2016).

Mezi trendy dnešní doby v oblasti hodnocení zaměstnanců jsou řazeny pružnost, flexibilita, rychlé reakce na vzniklé situace či podpora změn. V současnosti lze u hodnocení zaměstnanců pozorovat zřetelný odklon od definování ročních cílů, odvrácení se od ročních hodnotících rozhovorů k pravidelnějším průběžným rozhovorům, které bývají jednou ročně shrnuty a projednány. Rozvoj potenciálu zaměstnance a větší zaměření na budoucnost oproti minulosti lze taktéž uvést jako směr, kterým se oblast hodnocení zaměstnanců v dnešní době ubírá. Při hodnocení zaměstnanců je v posledních letech často pozorován odklon od direktivní zpětné

vazby k více agilnímu a koučovacímu přístupu. Manažeři mají ve svých rukou povinnost zasvětit zaměstnance do celého procesu hodnocení za účelem jejich rozvoje i rozvoje organizace samotné (Havlíčková Lišková, 2016).

### 3.4.5 Odměňování zaměstnanců

Celkový systém odměňování se skládá z mnoha vzájemně souvisejících procesů a postupů, které mají za cíl spravedlivě odměnit zaměstnance za vykonanou práci a také umožnit organizaci zdravý růst díky spokojenosti jejich zaměstnanců. Zavedený systém odměňování zaměstnanců obsahuje peněžní a nepeněžní odměny, které bývají kombinovány za účelem vzniku celkové odměny.

To, jakým způsobem organizace přistoupí k tvorbě celkové odměny zcela zásadním způsobem ovlivní pohled potenciálních kandidátů na pracovní pozici. Armstrong (2015) uvádí podle tabulky 3.2. následující složky celkové odměny:

**Tabulka 3.2:                      Složky celkové odměny**

Transakční odměny	Základní peněžní odměna	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Doplňková peněžní odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	Samotná práce	Nehmotné odměny	
	Pracovní zkušenosti		
	Nepeněžní uznání		
	Úspěch a růst		

Zdroj: Vlastní zpracování

Mnozí autoři uvádějí, že při odměňování zaměstnanců je zapotřebí dodržovat určité zásady. Mezi hlavní zásady pro odměňování zaměstnanců lze řadit spravedlnost, slušnost, rovnost, nestrannost, zásadovost, průhlednost, strategickou provázanost a přiměřenost účelu. Spravedlivé odměňování zaměstnanců lze označit za jeden z nejdůležitějších faktorů správně fungující organizace (Armstrong, 2009).

K nejčastěji požadovaným benefitům ze strany zástupců generace Y patří bezpochyby chytrý telefon a také notebook k soukromému používání. Jako další pravidelně využívané benefity u mileniálů můžeme zmínit příspěvky na dovolenou, penzijní připojištění, trénink a rozvoj, sick days či firemní vůz. Odměny a benefity by měli být u příslušníků generace Y fixovány na výkon mnohem více než u předchozích generací. Zaměstnanci mohou u mileniálů zabodovat také díky podpoře sportu či díky nadstandartní zdravotní péči. Příslušníci generace Y berou také při volbě zaměstnavatele v potaz dobré jméno organizace, pracovní náplň, možnost podílet se na zajímavých projektech, možnost vycestovat na služební cestu do zahraničí, podnikovou kulturu nebo možnost kariérního růstu (Horváthová et al., 2016).

### **3.4.6 Angažovanost a motivace**

Angažovanost může být definována jako cílevědomost a soustředěná energie, která je ostatními vnímána jako osobní iniciativa, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost člověka, jež směřuje k dosažení organizačních cílů. Vysoká míra angažovanosti je považována za element, který rozhoduje o úspěšnosti fungování organizace. Nicméně nalézt správný recept na to, jak zaměstnance namotivovat k optimálnímu fungování je mnohdy jedním nejsložitějších úkolů, kterými se personalisté zabývají. Motivovaný a angažovaný zaměstnanec, který se ztotožňuje s hodnotami a cíli organizace pracuje daleko spokojeněji a efektivněji než zaměstnanci, kteří zaměstnání navštěvují pouze za účelem zisku odměny (Armstrong, 2015).

Pakliže organizace chtějí disponovat správně motivovanými zaměstnanci, pak je vhodné využít motivačního přístupu k vytváření pracovních. Tento přístup je založen na předpokladu, že nejlepším motivátorem je pro zaměstnance práce, kterou mají zaměstnanci rádi a která je baví. U mileniálů je tento přístup obzvlášť důležitý. Pakliže se zástupci generace Y se svojí prací ztotožňují a vykonávají ji rádi, považují ji za důležitou a významnou a jsou motivováni k co nejlepšímu výkonu (Koubek, 2015).

### **3.4.7 Pracovní prostředí**

Paráčková (2018) uvádí, že příjemné pracovní prostředí má značný vliv na výběr povolání. Uvádí dokonce, že podle mnoha globálních průzkumů figuruje faktor příjemného pracovního prostředí na nejvyšších příčkách při volbě pracovního místa. Podle mnoha autorů totiž kvalitní pracovní zázemí motivuje zaměstnance k vyšším výkonům. Vliv pracovního prostředí působí nejen na zaměstnance, ale také na klienty, kteří rádi spolupracují se společnostmi, které mají

kvalitní a reprezentativní zázemí. Organizace si příjemným prostředím budují svou kulturu a image.

Z hlediska pracovního prostředí preferují mileniálové integrovaná pracovní místa, efektivní pracovní prostory s flexibilními zasedacími místnostmi, relaxační zóny, pohodlné zasedací místnosti, solidní zázemí pracoviště (např. šatny, sprchy, stojany na kola atd.). Nelze opomenout kvalitní občanskou vybavenost v blízkém okolí pracoviště jako například obchody, stravovací zařízení, posilovny nebo supermarkety (Horváthová et al., 2016).

## 4 Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti

Cílem této kapitoly je analýza současného stavu jednotlivých zkoumaných oblastí konkrétní společnosti s následným průzkumem pohledu zaměstnanců z řad generace Y na onen současný stav. Zástupci generace Y budou dotazováni formou dotazníku a výsledky tohoto dotazníkového šetření budou následně zpracovány formou grafů a tabulek s věcnými komentáři. Ve vybrané společnosti autor působil jako zaměstnanec po dobu jednoho roku, nicméně to není jediný důvod k její volbě. V této společnosti dochází k častým odchodům zaměstnanců a taktéž je ve vybraných odděleních zaměstnáno vysoké procento zástupců generace Y.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Pro účely této práce byla zvolena společnost Moneta Money Bank, a.s., která poskytuje finanční služby na českém bankovním trhu. Tato společnost byla do 1. května 2016 známá jako GE Money bank, a.s., avšak její mateřská společnost General Electric se roku 2015 rozhodla k prodeji bankovní divize a český bankovní trh opustit. Na obrázku 4.1 lze vidět logo společnosti.

**Obr. 4.1: Logo společnosti Moneta Money Bank, a.s.**



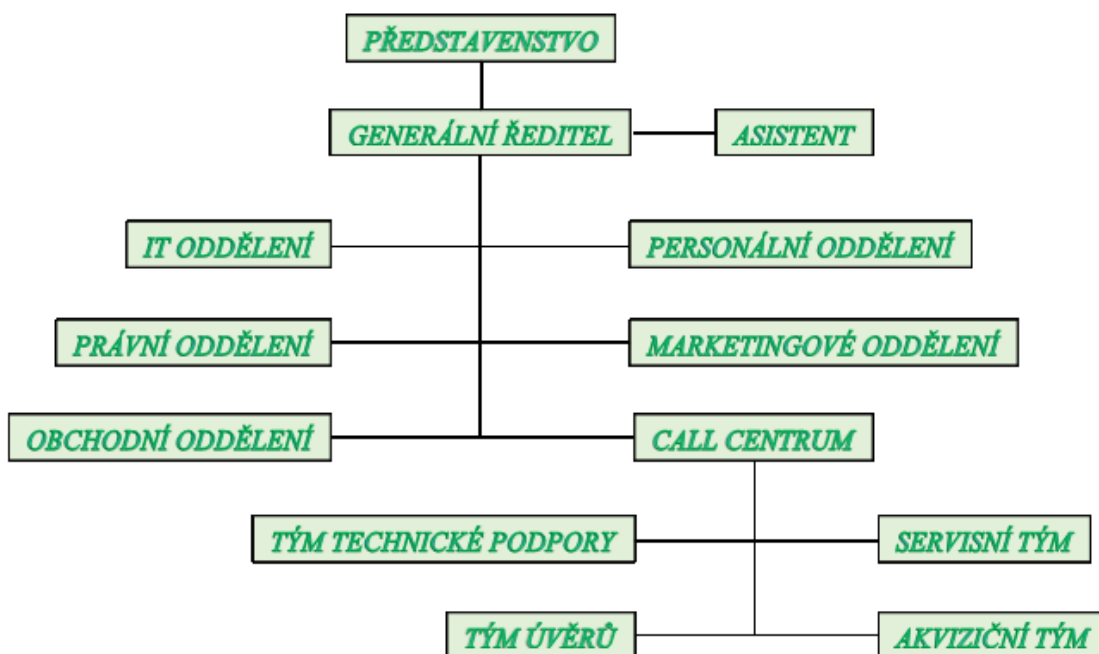
Zdroj: Interní materiály společnosti (2019)

Moneta Money Bank patří mezi vedoucí poskytovatele bankovních a finančních služeb napříč Českou republikou. Sídlo společnosti se nachází v Praze a společnost disponuje sítí 232 poboček a 648 bankomatů. Podnikatelská činnost této společnosti je provozována také prostřednictvím distribučních kanálů, mezi něž patří například finanční zprostředkovatelé, finanční společníci,

internetové bankovníctví nebo call centrum. V roce 2018 společnost Moneta Money Bank poskytovala finanční služby více než jednomu milionu klientů. Mezi hlavní produkty, které tato společnost nabízí patří například vkladové produkty jako běžné účty, spořicí účty, debetní karty nebo termínované vklady, dále úvěrové produkty jako spotřebitelské úvěry, kontokorenty, hypotéky a kreditní karty. Jako ostatní produkty, které společnost nabízí lze uvést leasing automobilů, prodej pojistných produktů a produktů týkajících se investičních fondů.

Jak již bylo zmíněno, společnost Moneta Money Bank působí po celé České republice, kde v současnosti zaměstnává přibližně 3400 zaměstnanců. Předmětem této práce však bude výzkum cílený na zaměstnance centrály v Ostravě. Budova zvaná Axis se nachází na adrese na Rovince 871 v Ostravě-Hrabové. Tato centrála je v rámci společnosti všeobecně nazývána call centrum. Týmy, které fungují v rámci call centra se zabývají především zákaznickým servisem, nabídkou finančních produktů, schvalováním úvěrových produktů, zaměstnaneckou podporou a také podporou obchodních míst. Celkově je na ostravské centrále zaměstnáno více než 860 zaměstnanců, z nichž převážná většina denně funguje na telefonní lince. Následující obrázek 4.2 představuje organizační schéma centrály společnosti Moneta Money Bank, a.s. v Ostravě.

**Obr. 4.2: Organizační schéma sídla společnosti Moneta Money Bank, a.s. v Ostravě**



Zdroj: Interní materiály společnosti (2019)



Pro účely této práce byl vybrán servisní tým, jehož zaměstnanci fungují jako telefonní operátoři. Tento tým momentálně čítá 195 zaměstnanců, je však rozdělen na menší skupiny, které řídí jednotliví lídři týmů. Zaměstnanci v servisním oddělení call centra fungují ve 3 typech úvazků – plný, tříčtvrteční a poloviční. Z důvodu ucelenosti získávaných informací budou k předmětu zkoumání osloveni pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na plný úvazek. Na plný úvazek pracuje v servisních týmech call centra v Ostravě celkem 124 zaměstnanců, z nichž 88 patří mezi zástupce generace Y. Konkrétně těchto 88 zástupců generace Y se bude týkat výzkum této práce (Interní materiály společnosti, 2019).

## **4.2 Popis současného stavu zkoumaných oblastí**

V této podkapitole bude pozornost věnována současnému stavu jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů u týmů, jež se tato analýza týká.

### **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**

Při získávání zaměstnanců jsou společností Moneta Money Bank pravidelně využívány služby pracovních portálů, jmenovitě Práce.cz, Jobs.cz a Profesia.cz. Jedná se o nejznámější a nejnavštěvovanější pracovní portály v republice a díky jejich přispění společnost zaměstnává stovky zaměstnanců. V posledních letech taktéž personalisté společnosti inzerují nabídku práce na sociální síti Facebook, kde mají zřízený profil a vkládají příspěvky do adekvátních skupin a také na sociální síti LinkedIn, kde nabídku pracovní pozice inzerují formou příspěvků, ale také se zde snaží individuálně vyhledávat vhodné kandidáty na obsazované pracovní pozice. Oblíbenou metodou je u společnosti Moneta Money bank účast na pracovních a kariérních veletrzích, kde se jedná především o snahu oslovit studenty a absolventy. Na těchto veletrzích jsou obecně prezentovány pracovní pozice a informace o společnosti. Jelikož se jedná o zaměstnání, kde pracovníci poměrně často z různých důvodů společnost opouštějí, přikládají personalisté také váhu osobnímu doporučení z řad současných zaměstnanců. Tato doporučení se pak také odrážejí v odměňování. Pakliže jsou v týmech obsazovány vyšší pozice, jsou nejčastější volbou členové těchto týmů, jelikož jsou s fungováním týmu srozuměni a vědí co mohou od nové funkce očekávat. Ostatní metody jsou při získávání zaměstnanců na vyšší pozice využívány méně. Společnost inzeruje nabídku práce taktéž na vlastních internetových stránkách v sekci kariéra, kde se snaží upoutat pozornost zdůrazněním silných stránek a výhod společnosti a jednotlivých pracovních pozic.

Při procesu výběru zaměstnanců jsou jednotliví kandidáti oslovováni formou emailu nebo telefonního hovoru a pozvání na výběrové řízení. U týmů telefonních operátorů se v naprosté většině případů jedná o dvoukolové výběrové řízení. První část tohoto výběrového řízení je skupinová. Zde se personalisté snaží kandidáty mezi sebou seznámit a následně jim zadávají různé úkoly a otázky, při nichž se snaží v kandidátech vyzorovat určitý potenciál a předpoklad pro vykonávání jednotlivé pracovní pozice. Jakmile si personalisté vyselektují vhodné kandidáty, následují individuální pohovory, při nichž jsou kladeny věcné otázky týkající se předchozích zkušeností kandidátů, jejich možného přínosu pro tým, důvodu, proč chtějí pro společnost pracovat a také jejich pracovní motivace.

V rámci přijímání zaměstnanců jsou uchazeči po individuálním pohovoru, kde je jim již výsledek výběrového řízení oznámen kontaktováni také elektronicky, popřípadě telefonicky a jsou jim předány informace o nástupu do zaměstnání. Před podpisem smlouvy však uchazeči musí projít úvodním testem znalostí, který se týká společnosti a oboru. Jedná se však o test, který probíhá v seznamovacím dni a je pouze formalitou, kterou vždy každý uchazeč úspěšně absoluuje (Interní materiály společnosti, 2019).

### **Adaptace zaměstnanců**

První den nástupu do zaměstnání je nový zaměstnanec v úvodu seznámen jeho přímým nadřízeným s veškerými požadavky pracovní pozice a jsou mu dány veškeré údaje o tom, jak bude celý proces adaptace probíhat. Po tomto lehkém seznámení se situací začne seznamování se s pracovní pozicí.

Pro pozice telefonních operátorů mají personalisté vždy připraveno pro nové zaměstnance povinné třítydenní školení, kde se nováčci seznamují s procesy a produkty společnosti, kde se seznamují s nejčastějšími situacemi, které mohou na lince nastat a kde si zkoušejí hovory nanečisto formou simulovaných situací. V průběhu tohoto školení je ze všeho nejvíce kladen důraz na seznámení zaměstnanců se systémem, ve kterém se pracuje a na zvládání komunikace se zákazníkem. Ke konci tohoto školení nastupují noví zaměstnanci k následekům, kde naslouchají k hovorům již zaběhnutých telefonních operátorů v provozu. V posledních dnech školení již noví zaměstnanci zkoušejí své první skutečné hovory s klienty na lince za asistence zkušenějších kolegů a postupně přecházejí do plného provozu. Účelem tohoto školení je co nejlepší příprava pro

vykonávání funkce operátora telefonní linky. Pro každý tým jsou určeny jiné druhy školení v závislosti na pracovní náplni.

Při prvním dni nástupu do plného provozu jsou novému zaměstnanci z rukou přímého nadřízeného předány materiály obsahující telefonní čísla ostatních týmů, návody a rady, jak postupovat v různých situacích a z rukou IT kolegů také přístupová jména a hesla. Ve většině případů je nováček posazen vedle více zkušenějších kolegů, aby v případě jakýchkoli dotazů a problémů mohl okamžitě získat pomoc. Pochopitelně je nový kolega seznámen s týmem a může se v případě jakéhokoli dotazu nebo žádosti na kohokoli obrátit (Interní materiály společnosti, 2019).

### **Vzdělávání a rozvoj**

Jelikož se jedná o práci, při které je zapotřebí nepředstavitelné množství znalostí a informací, probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců téměř neustále. Zaměstnanci na telefonní lince musejí znát mnoho produktů, procesů, podmínek, požadavků, pravidel a postupů, které se neustále obměňují a upravují. Za těmito účely je jako jeden z nejdůležitějších prvků v oblasti vzdělávání a rozvoje zaveden server Klokán, kde jsou veškeré informace o produktech, procesech atd. a kde jsou uváděny veškeré změny a novinky. V rámci tohoto serveru absolvují v přiděleném čase pracovníci pravidelně jednou týdně test, který musejí splnit. Jelikož se jedná o velké množství informací, není účelem testu znalost požadovaných informací, ale schopnost na tomto serveru požadované informace vyhledávat. Tyto testy mají za účel rozvoj pracovní zdatnosti a obeznámení se změnami a novinkami, jež se týkají bankovních produktů a procesů.

Společnost taktéž umožňuje získávání různých bankovních certifikátů, které mohou dopomoci zaměstnancům v jejich kariérním růstu. Příprava na zkoušky z certifikátů je pochopitelně bezplatná, nicméně se ve většině případů nejedná o nezbytnost, kterou musí klasický operátor call centra absolvovat.

Jednou měsíčně jsou pro jednotlivé týmy v různých termínech organizovány rozvojové dny, kde se personalisté snaží formulovat, jak mají zaměstnanci pracovat na svém vystupování po telefonu, jakým způsobem pracovat v systému, jakým způsobem fungovat v týmu, jaké jsou novinky na bankovním trhu, popřípadě ve společnosti Moneta atd. Každý měsíc se jedná o jinou přípravu.

V rámci jazykového vzdělávání společnost nabízí proplacení mezinárodně uznávané jazykové zkoušky FCE, které odpovídá určité jazykové úrovni. Mimo tuto zkoušku jsou také nabízeny zvýhodněné jazykové pobyty v zahraničí a také možnost využívat bezplatných služeb firemního lektora angličtiny, který mimo pracovní dobu zaměstnance může zaměstnanci věnovat 3 hodiny lekce za týden.

Všichni zaměstnanci společnosti mají pochopitelně možnost navštěvovat různé inspirativní přednášky, workshopy, které mohou rozvíjet znalosti zaměstnanců v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví atd (Interní materiály společnosti, 2019).

### **Hodnocení zaměstnanců**

Základem hodnocení zaměstnanců je každodenní komunikace v rámci týmu, při níž se řeší otázky a problémy a řeší se vzniklé situace. Nicméně každý zaměstnanec má jednou za 3 měsíce hodnotící pohovor s přímým nadřízeným neboli vedoucím týmu a diskutují spolu o jeho výsledcích, pracovním přístupu a jeho vlastním pohledu na práci.

Zaměstnanci call centra jsou také hodnoceni samotnými klienty, jelikož ve většině případů mohou zákazníci po zaznění tónu na konci hovoru ohodnotit kvalitu služeb telefonního operátora. K výsledkům těchto hodnocení mají operátoři call centra jednou týdně náhled, jelikož je jim odeslán email s průměrným hodnocením a počtem jednotlivých odpovědí.

Jednou za měsíc se celý tým schází ohledně hodnocení hovorů. Jelikož jsou všechny hovory pro konkrétní účely monitorovány, vyberou se každému zaměstnanci 2 náhodné hovory z uplynulého měsíce, u nichž se hodnotí přístup ke klientovi, vhodnost postupů a správnost splnění požadavku klienta a také tzv. péče o klienta navíc. Celková kvalita hovoru je hodnocena na stupnici 1-3, kde 3 je nejlepší. Výsledky tohoto hodnocení se také projevují při odměňování.

V systému jsou zaznamenávány různé hodnotící statistiky, které vycházejí jednou týdně a jsou takzvaným žebříčkem zaměstnanců v různých oblastech. Jedná se například o statistiky délky hovorů, průměrné doby, než zaměstnanec zvedne telefon, nebo jaké procento klientů hodnotí po zaznění tónu hovor. Všechny tyto statistiky vycházejí v žebříčku od nejúspěšnějších po ty méně úspěšné a mají také vliv na odměňování zaměstnanců (Interní materiály společnosti, 2019).

## Odměňování zaměstnanců

Každý zaměstnanec má v první řadě fixní mzdu nezávislou na úrovni výkonu v jednotlivém měsíci. Co se týče finanční odměny, zahrnuje mzda také variabilní složku neboli bonusy, které zaměstnanec obdrží v závislosti na výkonu v předchozím měsíci. V rámci hodnocení hovorů, umístění ve výše zmiňovaných žebříčkách lze z pohledu zaměstnance dosáhnout pomocí bonusů až na dalších 75 % fixní mzdy.

Kromě finanční odměny považuje vedení společnosti Moneta Money Bank za důležitý také osobní čas zaměstnanců, a proto mají zaměstnanci k dispozici týden volna navíc nad rámec zákonného nároku a ještě 2 dny volna k překlenutí krátké nemoci.

Ve společnosti Moneta Money Bank je také uplatňován program Moneta Rozmanitě, jejímž cílem je vyhovět zaměstnancům na mateřské dovolené nebo studujícím zaměstnancům.

Další složkou odměn je cafeteria, kde si mohou zaměstnanci zvolit formu benefitů, jež jim momentálně vyhovují. Například penzijní připojištění, příspěvek na stravování, příspěvek na sport a kulturu nebo dny volna na vyřízení osobních záležitostí.

Mezi další benefity se řadí spolupráce se společností Bene+, u které se zaměstnancům společnosti Moneta Money Bank během odpracovaného roku naplní účet s disponibilním kreditem, který lze využít v rámci partnerských společností. Účet Bene+ lze uplatnit například u konkrétních společností se sportovním zbožím, u konkrétních cestovních kanceláří, u konkrétních potravinových řetězců atd.

Jelikož se jedná o společnost působící na bankovním trhu, je samozřejmostí vedení účtu pro zaměstnance zdarma a pochopitelné zvýhodněné sazby finančních produktů pro zaměstnance.

Společnost také v kantýnách dotuje zdravá jídla a přispívá na sportovní akce pro zaměstnance, které podporují zdravý životní styl a péči o tělo.

Velice zajímavou složkou odměňování je také ocenění za loajalitu. Jedná se o individuální ocenění za každých 5 let odpracovaných ve společnosti. V rámci loajality jsou také zaměstnanci odměňováni za doporučení známého do společnosti. Pakliže nějaký zaměstnanec nastoupí do společnosti Moneta Money Bank po předchozím doporučení stávajícího zaměstnance, obdrží po 3 měsících onen stávající zaměstnanec finanční odměnu (Interní materiály společnosti, 2019).

## **Angažovanost a motivace**

Jelikož klade vedení společnosti na angažovanost zaměstnanců nesmírný důraz, setkávají se členové týmu jednou týdně na takzvanou týmovou hodinku, kde se řeší všechny záležitosti uplynulého týdne a zaměstnanci mají možnost přispět svým názorem do diskuse a navrhnout nějaké inovace v procesech, popřípadě uvést nějaké připomínky či výhrady. Lídři v týmech se snaží na tyto názory klást velký důraz a uplatňovat navrhovaná řešení a respektovat připomínky. Jedná se o způsob, jak zapojit zaměstnance do fungování společnosti a zvýšit jejich přínos a také motivaci.

Aby byli zaměstnanci motivováni k lepším výkonům, jsou pravidelně vyhlašovány různé soutěže v jednotlivých sférách pracovních oblastí, ve kterých se soutěží například o exotickou dovolenou nebo věcné ceny. Tento typ soutěžení probíhá obvykle každý měsíc a zaměstnanci se opravdu snaží na ceny dosáhnout a předvádět co nejlepší výkony (Interní materiály společnosti, 2019).

## **Pracovní prostředí**

Prostředí, ve kterém zaměstnanci call centra operují je takzvaný open space neboli prostor kde jsou všichni v jedné velké místnosti a mají možnost otevřené komunikace. Vedení společnosti si je vědomo skutečnosti, že zaměstnanci neradi pracují v napjaté atmosféře, a proto na pracovišti v Ostravě funguje tykání, a to i mezi ředitelem banky a kuchařkou v kantýně. Jedná se o způsob uvolnění atmosféry, přátelský přístup a firemní kulturu.

Uvnitř budovy se nachází relaxační místnosti, posilovna, kantýna a také televizní místnost. Všechny místnosti mohou zaměstnanci ve volné chvíli využívat a trávit společně čas.

Na pracovištích se nachází také soukromé kuchyňky, kde si mohou zaměstnanci do ledničky uschovat oběd a následně si ho ohřát v mikrovlnce nebo si zde udělat čaj, kávu atd.

V okolí budovy se nachází rozlehlé pracoviště pro 150 vozů, které je monitorováno a také stojany na kola pro 100 zaměstnanců. Zhruba 100 metrů od budovy je autobusová zastávka směrem na zhruba 20 minut vzdálené centrum Ostravy. V rámci přátelských vztahů v týmech a na pracovišti je zvykem při cestě z práce nabízet kolegům možnost dopravení domů nebo kamkoli při cestě (Interní materiály společnosti, 2019).

### 4.3 Výzkumné otázky

Na základě důsledného studia charakteristik a výsledků průzkumů generace Y byly uvedeny předpokládané preference zástupců této generace. Dotazníkové šetření této diplomové práce je vypracováno na základě poznatků získaných v rámci studia této problematiky a týká se pracovních oblastí ovlivňujících volbu zaměstnavatele, rozhodování, motivaci, angažovanost a pracovní podmínky jednotlivých zaměstnanců.

V rámci této diplomové práce jsou stanoveny 2 výzkumné otázky, které mají být na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzeny nebo vyvráceny.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, zástupci generace Y preferují pravidelné hodnocení pracovního výkonu, byť by se mělo jednat pouze o pár řádků emailu jednou za týden. Pocit jistoty a vědomí, jak na tom zaměstnanci jsou v rámci svého pracovního výkonu je jedním z nejvýznamnějších faktorů, ovlivňujících jejich pracovní výkon.

**Znění první otázky je tudíž následující: Lze předpokládat, že nejméně 60 % respondentů bude vyžadovat pravidelné a frekventované hodnocení jejich pracovního výkonu a označí tuto možnost odpovědí „určitě ano“ v oblasti hodnocení?**

Dle průzkumu společnosti Manpower stojí na prvním místě preferencí při rozhodování o volbě zaměstnání peníze. Pro ověření nebo vyvrácení tohoto faktu byla stanovena následující výzkumná otázka:

**Lze předpokládat, že alespoň 60 % respondentů označí faktor *Výše fixní mzdy* za nejdůležitější při výběru nového zaměstnavatele, a to i přes obecné charakteristiky generace Y?**

### 4.4 Sběr dat

Jako výzkumná metoda této diplomové práce bylo zvoleno dotazníkové šetření v tištěné podobě, které probíhalo od 16. do 18. dubna 2019. Dotazníky byly předány do rukou respondentů prostřednictvím zaměstnance personálního oddělení a celkem jich bylo vyplněno 71.

V úvodu dotazníku jsou uvedeny informace o důvodu dotazníkového šetření, o jeho anonymitě a taktéž poděkování za čas a ochotu při jeho vyplňování.

První část dotazníku je zaměřena na identifikaci a rozdělení respondentů dle pohlaví, úrovně vzdělání a délky působení v organizaci. Následující části obsahovaly otázky, které byly rozřazeny do 7 kategorií (získávání a výběr, adaptace, vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovního výkonu, odměňování, angažovanost, pracovní prostředí).

V jednotlivých kategoriích se vyskytují polouzavřené i uzavřené otázky (dichotomické i trichotomické, likertova škála, matice otázek, výčet položek a také filtrační otázky). V tomto dotazníku jsou také otevřené otázky, ve kterých mají respondenti možnost uvést důvod nespokojenosti nebo návrh určitých doporučení, respektive vyjádření svého názoru na konkrétní problematiku. U otázek s možností odpovědi na stupnici likertovy škály měli respondenti na výběr dle preferencí jednotlivých faktorů od nejméně důležitého (1) po nejdůležitější (5). V některých otázkách se neposuzuje důležitost faktoru, nýbrž spokojenost respondenta, popřípadě vnímaná úroveň významnosti jednotlivé problematiky. U některých otázek je uvedeno pole jiné pro případné doplnění vlastní varianty odpovědi respondenta.

Celý dotazník obsahuje 41 otázek a je formulován ve snaze jeho snadného pochopení s cílem získání užitečných dat pro účely této diplomové práce. Samotný dotazník je v této práci uveden jako příloha č. 1.

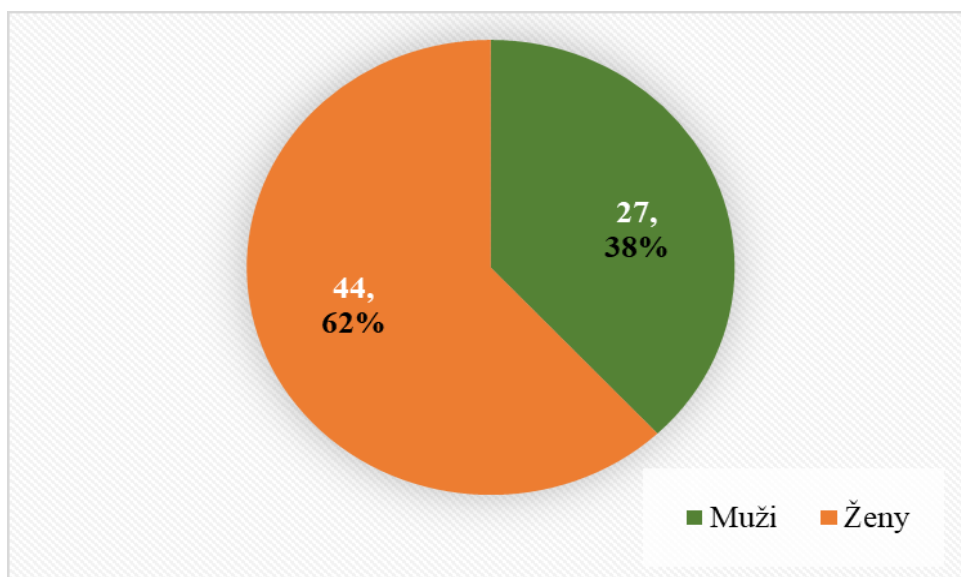
## **4.5 Struktura respondentů**

Z odpovědí na otázku č.1 lze konstatovat, že se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 71 respondentů z řady generace Y. Všichni respondenti pracují v organizaci na plný úvazek. Tito zástupci generace Y jsou ve společnosti Moneta Money Bank, a.s. zaměstnáni jako telefonní operátoři call centra a jejich pracovní náplní je provozování zákaznické linky, na které se snaží pomoci klientům s běžnými problémy spojenými s vedením jejich účtů, s internetovým bankovníctvím, popřípadě debetními kartami atd. V servisním týmu call centra je momentálně zaměstnáno 195 pracovníků. Tito zaměstnanci tvoří tzv. základní soubor. Skupina zástupců generace Y tohoto týmu čítá 88 členů a tento soubor zaměstnanců lze označit jako výběrový. 71 z 88 zástupců generace Y tento dotazník vyplnilo a lze tedy říci, že návratnost byla 80,6 %. Všichni dotazovaní patří v rámci call centra do servisního týmu, což bylo účelem dotazníkového šetření a také se to odrazilo v odpovědích na otázku č. 3.



Otázka č. 2 se týkala pohlaví respondentů a výsledek odpovědí na tuto otázku je vyobrazen v grafu 4.1.

**Graf 4.1**      **Rozdělení respondentů podle pohlaví**



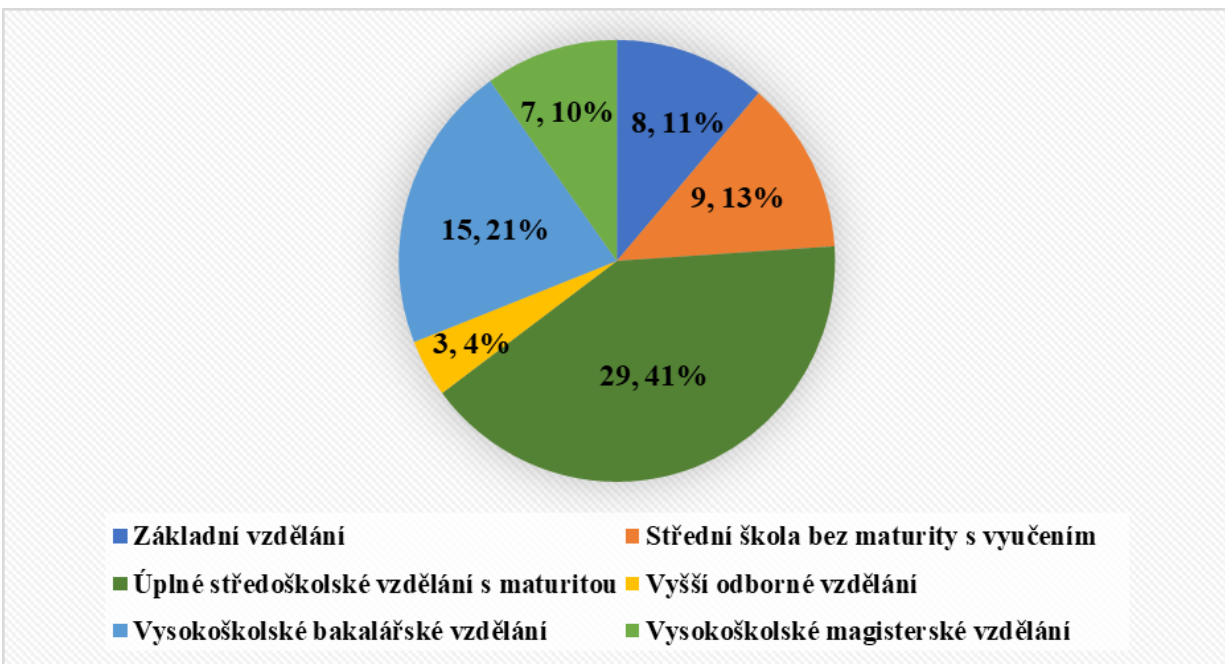
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi respondenty jsou z 62 % zastoupeny ženy (44), což je převážná část. Muži poté představují 38 % respondentů v jejich celkovém počtu 27.

Účelem otázky č. 4 bylo rozdělení respondentů podle úrovně jejich dosaženého vzdělání. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejpočetnější skupinu mezi dotazovanými zástupci generace Y patří zaměstnanci s úplným středoškolským vzděláním s maturitou (29), jedná se tedy zhruba o 41 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří dosáhli vysokoškolského bakalářského vzdělání (15), čili zhruba 21 %. Magisterského vzdělání pak dosáhlo celkem 7 respondentů, tedy přibližně 10 %. Zaměstnanci se základním vzděláním tvoří v tomto týmu osmičlennou skupinu (11 %) a zaměstnanci, kteří mají střední školu bez maturity s vyučením jsou zastoupeni devíti členy (13 %). Na vyšší odborné vzdělání dosáhli 3 členové týmu (přes 4 %). Mezi respondenty pak nebyl přítomen žádný zástupce generace Y s vysokoškolským doktorským

ani jiným vzděláním. Rozdělení respondentů podle úrovně jejich dosaženého vzdělání demonstruje graf 4.2.

**Graf 4.2: Rozdělení respondentů podle úrovně dosaženého vzdělání**

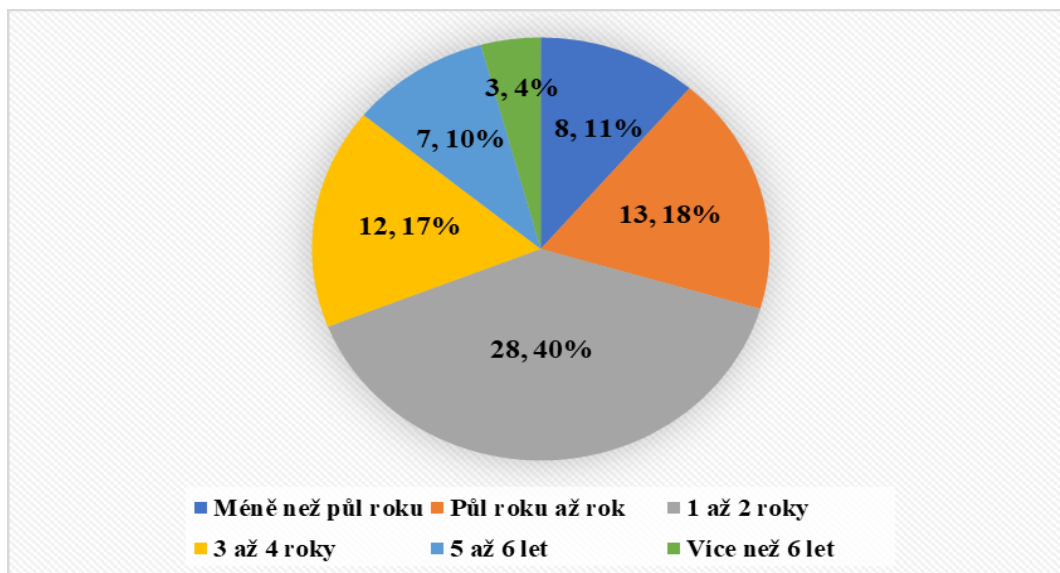


Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř 40 % zástupců generace Y v servisním týmu call centra společnosti Moneta Money Bank v Ostravě působí po dobu 1 až 2 let (28 členů). Dalších 13 členů týmu (zhruba 18 %) je ve společnosti zaměstnáno v rozmezí půl až jednoho roku a 8 respondentů (11 %) označilo jako odpověď na otázku doby působení ve společnosti možnost méně než půl roku. 3 až 4 roky v současném zaměstnání působí 12 zástupců generace Y (17 %) a dalších 7 zástupců generace Y (10 %) je zde zaměstnáno po dobu 5 až 6 let. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci z řad generace Y, kteří jsou v současném zaměstnání dobu delší než 6 let. Jedná se o 3 členy, tedy o 4 %. Ucelený přehled délky působení zástupců generace Y v současném zaměstnání lze pozorovat na grafu 4.3.

Při pohledu na níže uvedený graf lze konstatovat, že pouze okolo 30 % zaměstnanců (22) setrvá na pozici operátora call centra déle než 2 roky.

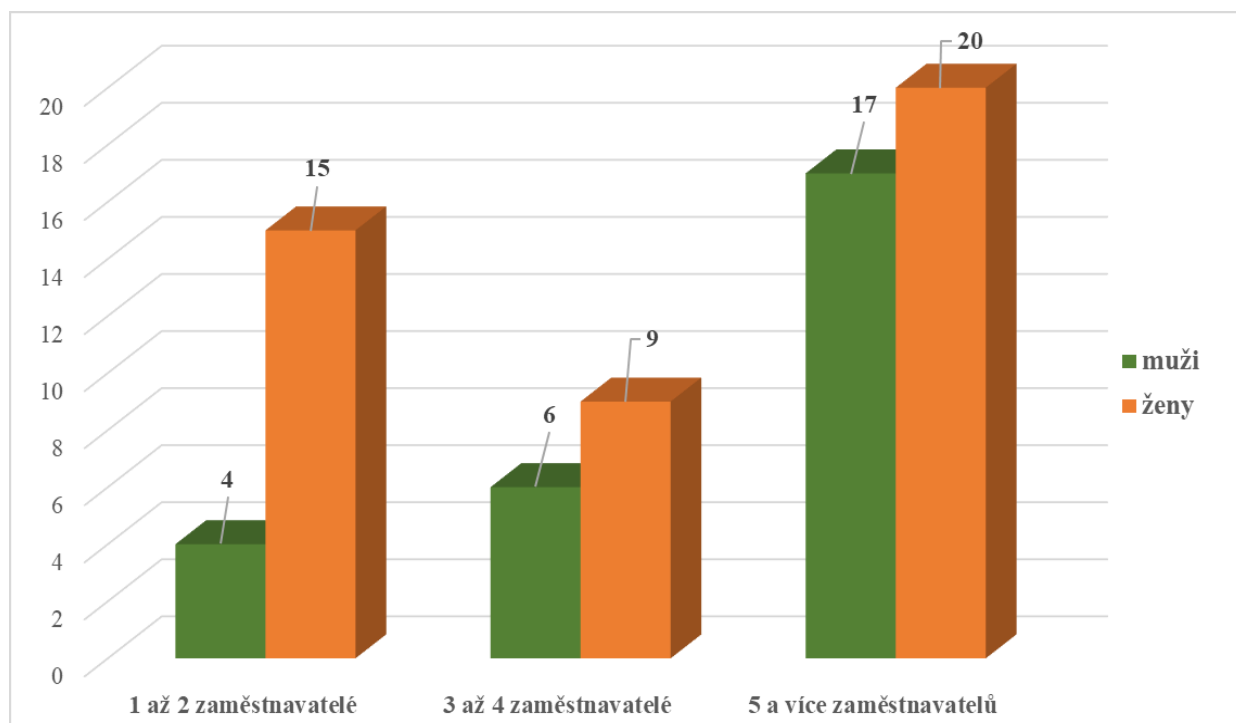
**Graf 4.3: Doba působení respondentů v současném zaměstnání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na níže uvedeném grafu 4.4. lze pozorovat odpovědi na otázku č. 6 a sice kolik zaměstnavatelů respondenti v průběhu dosavadní kariéry vystřídali.

**Graf 4.4: Počet zaměstnavatelů v průběhu dosavadní kariéry respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování

V následujícím odstavci budou uvedena procenta odpovídat poměrům v rámci jednotlivých pohlaví, jelikož byly odpovědi v grafu 4.4 rozděleny právě dle pohlaví respondentů.

Na grafu 4.4 lze vidět, že 15 žen z řad generace Y (34 %) v průběhu dosavadní kariéry vystřídal pouze 1 až 2 zaměstnavatele oproti pouhým 4 zástupcům mužského pohlaví (15 %). Muži dle výsledků odpovědí na otázku č. 6 preferují častější změny zaměstnání, o čemž vypovídá počet odpovědí v kolonce 5 a více zaměstnavatelů (17), což je přibližně 63 % dotazovaných mužů. Vedle nich vystřídal více než 5 zaměstnavatelů také 20 žen (45 %). 3 až 4 zaměstnavatele v průběhu kariéry vystřídal 6 zástupců mužského (22 %) a 9 zástupců ženského pohlaví (21 %).

Z celkového pohledu na kariéry jednotlivých mileniálů lze konstatovat, že dotazovaní muži mají v procentuálním poměru větší tendenci ke změně zaměstnání než dotazované ženy.

## **4.6 Výsledky průzkumu v jednotlivých oblastech pracovního procesu**

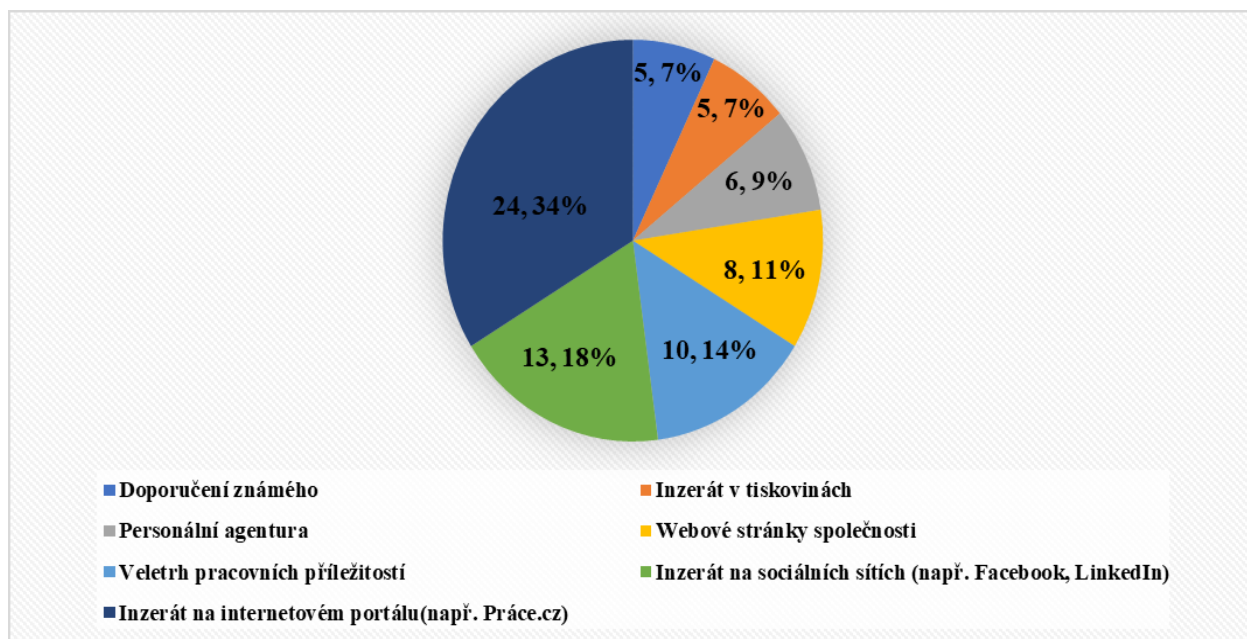
V této kapitole bude kladen hlavní důraz na průzkum jednotlivých pracovních oblastí. U některých otázek je pro určení pořadí jednotlivých faktorů využito metody likertova škálování s váženým průměrem. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v posledním sloupci a jsou seřazeny shora dolů od nejlépe po nejhůře hodnocenou variantu. V každé variantě je uveden absolutní počet četností odpovědí respondentů k jednotlivým kritériím ohodnoceným koeficienty významnosti na likertově škále od (1) do (5). V tomto dotazníkovém šetření je také často využíváno grafického aparátu pro lepší přehlednost a snadnější orientaci v získaných datech.

### **4.6.1 Získávání a výběr**

Nejúspěšnějším způsobem získávání zaměstnanců je dle průzkumu inzerce na pracovních internetových portálech, prostřednictvím které se do současného zaměstnání dostalo 24 dotazovaných (34 %). Druhým nejefektivnějším způsobem, díky kterému zástupci generace Y působí v servisním týmu call centra společnosti Moneta Money Bank, je inzerce na sociálních sítích, což reflektuje poznatky získané v rámci studia zástupců generace Y, kteří tráví na sociálních sítích spoustu času. Jedná se o skupinu 13 členů týmu, tedy o 18 % respondentů. 10 zaměstnanců (14 %) získalo současné zaměstnání díky veletrhu pracovních příležitostí a dalších 8 dotazovaných (11 %) působí na současné pozici díky inzerci na webových stránkách organizace. V 5 případech (7 %) byla pracovní nabídka využita na základě doporučení známého a stejné procento respondentů získalo současné zaměstnání prostřednictvím inzerátu tiskovinách. 6 mileniálů (9 %)

využilo při snaze získat zaměstnání služeb personální agentury. Grafické zobrazení uvedených informací lze pozorovat na grafu 4.5, z něhož je zcela evidentní, že zástupci generace Y využívají při hledání zaměstnání především online metody.

**Graf 4.5: Rozdělení informačních kanálů při výběru současného zaměstnavatele**



Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.1 jsou zobrazeny odpovědi respondentů týkající se pravdivosti informací v inzerátu nabídky práce. Zástupci generace Y označovali možnosti odpovědí na škále (1) zcela nepravdivé až (5) zcela pravdivé. Nejvyskytovanější odpovědí byla možnost „Zcela pravdivé“, kterou označilo 37 dotazovaných (52 %). Vážený průměr všech odpovědí se po zaokrouhlení na jednotky rovná 4, tedy možnosti „Spíše pravdivé“.

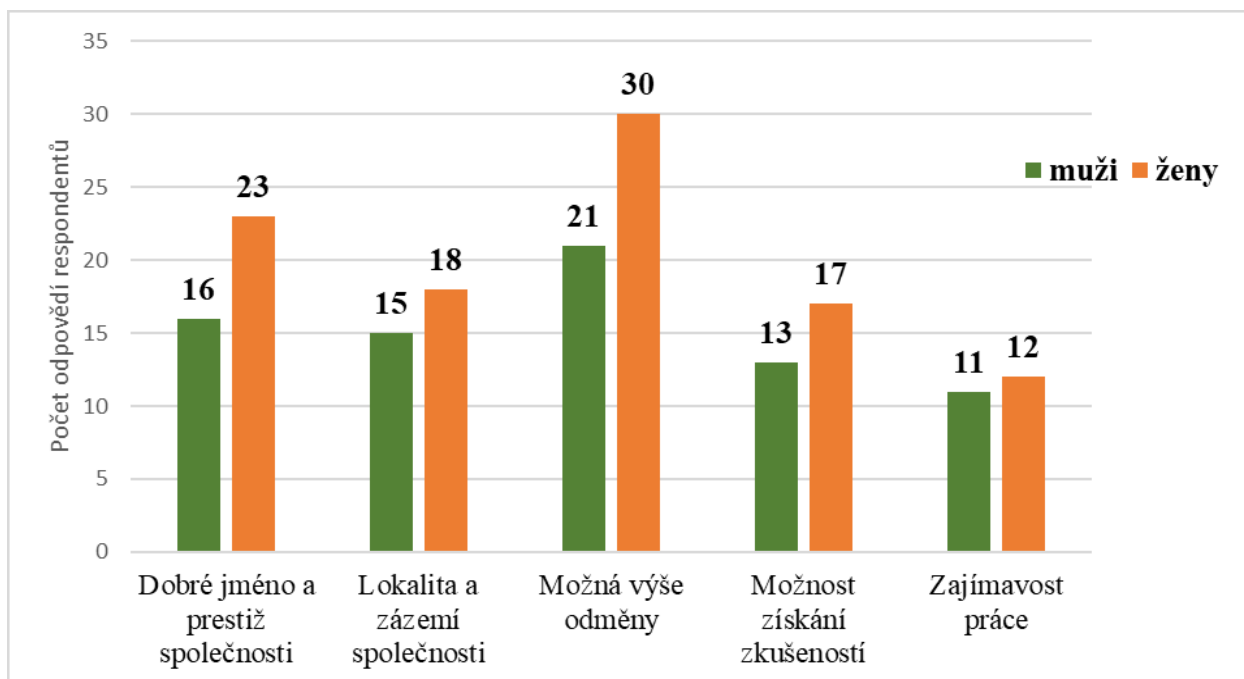
**Tabulka 4.1: Pravdivost informací uvedených v inzerátu**

Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>Pravdivost informací uvedených v inzerátu</i>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>37</b>	<b>4,1971831</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 byla zaměřena na získání odpovědi týkající se důvodu volby současného zaměstnavatele. Zajímavostí u získaných dat je skutečnost, že muži i ženy označili v žebříčku preferencí největším počtem četností stejné odpovědi. Nejčastějším důvodem volby současného zaměstnání byla u 30 žen (69 %) a 21 mužů (zhruba 78 %) možná výše odměny. Na druhém místě se v pomyslném žebříčku umístilo dobré jméno a prestiž společnosti – ženy (23) – 53 %, muži (16) – 59 %. Faktor lokalita a zázemí společnosti označilo jako důvod, proč v současném zaměstnání působí 18 žen (41 %) a 15 mužů (56 %). V těsném závěsu se nachází možnost získání zkušeností, kterou zvolilo jako důvod 17 žen (39 %) a 13 mužů (48 %). Nejméně častým důvodem, proč zástupci generace Y zvolili současné zaměstnání je zajímavost práce. Tato odpověď byla označena 12 ženami (28 %) a 11 muži (41 %), což je poměrně zajímavé, jelikož z poznatků získaných o generaci Y lze předpokládat, že si její zástupci vybírají zaměstnání především z důvodu zajímavosti práce. Je však třeba podotknout, že práce na call centru nepatří mezi nejatraktivnější, které lze na trhu práce nalézt. Jako jiný důvod byl 4krát uveden sektor, ve kterém společnost Moneta Money Bank působí. K této odpovědi měli respondenti možnost označit více možností. Výše uvedené informace lze vyčíst z grafu 4.6.

**Graf 4.6: Důvod volby současného zaměstnavatele**



Zdroj: Vlastní zpracování

Všem 71 respondentům bylo v průběhu výběrového řízení sděleno, že je v rámci organizace možnost kariérně růst. 42 dotázaných (59 %) označilo jako možnost kariérního růstu variantu (3) – reálné, a to na stupnici od (1) zcela nereálné do (5) zcela reálné, kde ani jednu z ostatních možností neoznačilo více než 9 respondentů. Vážený průměr tedy po zaokrouhlení zcela jasně odpovídá číslu 3, tedy reálné možnosti kariérního růstu, viz tabulka 4.2.

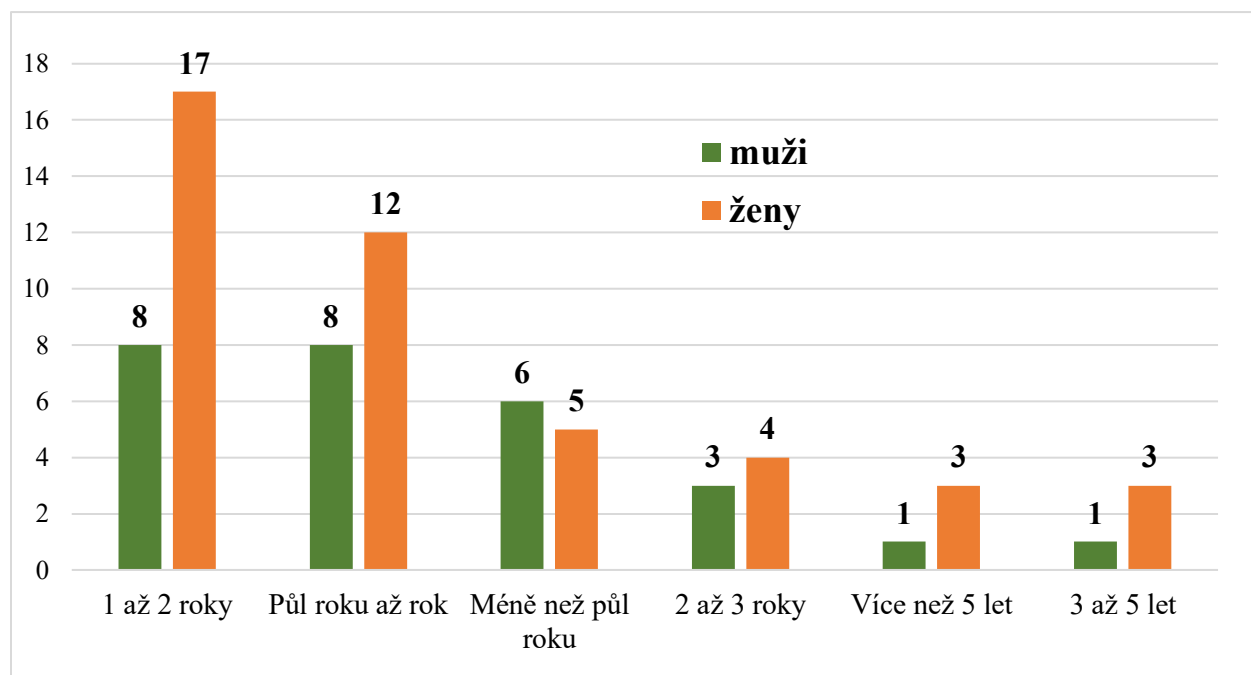
**Tabulka 4.2: Možnost kariérního růstu z pohledu respondentů**

Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>Je reálné ve společnosti kariérně růst?</i>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>3,12676</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující otázce byli respondenti dotázáni na předpokládanou dobu setrvání v současném zaměstnání. Výsledné hodnoty jsou zobrazeny v grafu 4.7.

**Graf 4.7: Předpokládaná doba setrvání v současném zaměstnání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu lze konstatovat, že téměř 39 % žen plánuje v současném zaměstnání setrvat 1 až 2 roky (17). Co se mužů týče, tam se jedná o 8 zástupců, kteří plánují zůstat v současném zaměstnání stejně dlouhou dobu (30 %). Druhou nejčastěji označovanou možností byla doba půl roku až rok, u žen 12 zástupkyň (27 %) a u mužů 8 zástupců (30 %). Méně, než půl roku plánuje na současnou pozici zůstat 5 žen (11 %) a 6 mužů (22 %). Déle než 2 roky pak celkovém součtu v organizaci hodlá setrvat 10 zástupkyň ženského pohlaví (22 %) a 5 zástupců mužského pohlaví (19 %).

Pro zaměstnance personálního oddělení společnosti by měla být alarmující informace, že téměř 80 % současných zaměstnanců z řady generace Y (56) momentálně neplánuje v aktuálním zaměstnání setrvat déle než 2 roky. Jedná se o poměrně závažnou situaci, kterou by se kompetentní zaměstnanci společnosti měli intenzivně zabývat.

#### 4.6.2 Adaptace

V této pracovní oblasti byly hodnoceny úrovně významnosti jednotlivých faktorů na stupnici (1) zcela bezvýznamné až (5) zcela významné. Odpovědi respondentů jsou přehledně zobrazeny v tabulce 4.3.

Tabulka 4.3: Adaptace zástupců generace Y v současném zaměstnání

Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>Významnost absolvovaného vstupního školení</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>64</b>	<b>4,87324</b>
<i>Významnost možnosti obrátit se v případě potřeby na kolegy</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>47</b>	<b>4,57746</b>
<i>Významnost otevřené komunikace s přímým nadřízeným</i>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>3,92958</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Za nejvýznamnější faktor ovlivňující adaptační proces zaměstnanců zvolili zástupci generace Y vstupní školení. 64 z nich označilo variantu zcela významné (90 %). Zbylých 7 dotazovaných (10 %) také považuje vstupní školení za významnou složku adaptačního procesu. Respondenti taktéž preferují možnost obrátit se na zkušenější kolegy v případě nouze. 47 dotazovaných (66 %) považuje tento faktor za zcela významný. Dalších 18 (25 %) za spíše významný a zbylých 6 (8 %) za významný. Po zaokrouhlení váženého průměru odpovídá výsledek číslu 5, tedy že možnost obrátit se na zkušenějšího kolegu je pro zástupce generace Y zcela významná. Nejčastější volbou u otázky týkající se významnosti otevřené komunikace s přímým nadřízeným byla možnost (4) spíše významné. Odpovědělo takto 28 dotazovaných (39 %). V těsném závěsu se pak nachází skupina mileniálů, která označila možnost (5) zcela významné. Jednalo se o 23 členů a tedy o 32 % z celkového počtu dotazovaných. V případě zaokrouhlení váženého průměru na celé číslo je výsledná hodnota 4, tedy že zástupci generace Y považují možnost otevřené komunikace s přímým nadřízeným za spíše významnou.

#### **4.6.3 Vzdělávání a rozvoj**

V úvodní otázce této oblasti pracovního procesu byla pozornost věnována spokojenosti zástupců generace Y se současným stavem vzdělávání a rozvoje v organizaci. Nejčastějším typem odpovědi se na stupnici spokojenosti od (1) zcela nespokojen/a do (5) zcela spokojen/a stala možnost (4) spíše spokojen/a. Odpovědělo takto 24 respondentů (34 %). Následovaly možnosti (3) spokojen/a, kterou označilo 18 dotazovaných (25 %) a možnost (5) zcela spokojen/a. Zcela spokojených je momentálně 13 zástupců generace Y. Nicméně se v průzkumu vyskytli také respondenti, kteří vyjádřili svou nespokojenost se současným stavem vzdělávání a rozvoje. 7 respondentů lze považovat za zcela nespokojené (10 %) a 9 respondentů za spíše nespokojené (13 %). Nejčastějším důvodem nespokojenosti byla v poli vyhrazeném pro respondenty uvedena skutečnost, že jsou zaměstnanci nuceni absolvovat nadměrné množství testů a školení, které jim práci ve společnosti znepríjemňují. Všechny odpovědi jsou zobrazeny v tabulce 4.4.

**Tabulka 4.4: Spokojenost se současným stavem vzdělávání a rozvoje**

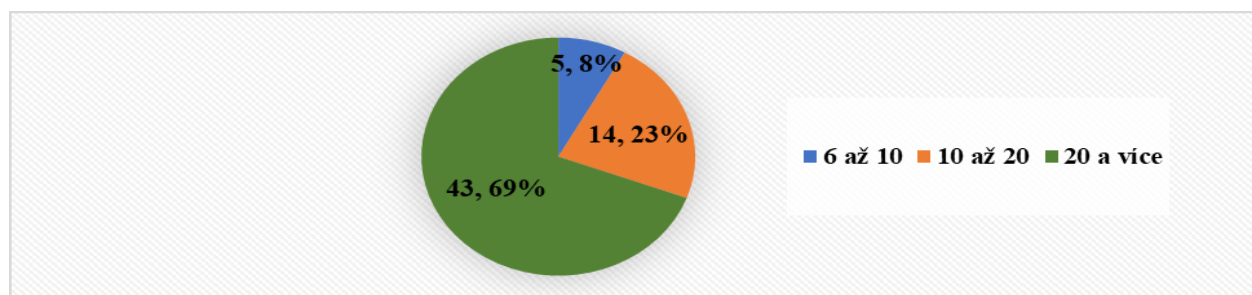
Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>Spokojenost se současným stavem vzdělávání a rozvoje</i>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>3,38028</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Vážený průměr 3,38028 odpovídá po zaokrouhlení číslu 3. Lze tedy konstatovat, že jsou dotazovaní zástupci generace Y ve společnosti Moneta Money Bank se současným stavem vzdělávání a rozvoje spokojeni.

V servisním týmu společnosti Moneta Money Bank jsou zaměstnanci nejčastěji vzdělávání v rámci odborných znalostí (produkty a procesy společnosti, technické dovednosti, cizí jazyky). Dle 49 respondentů je této oblasti věnována největší pozornost (69 %). Osobnostní dovednosti, mezi které lze zařadit zlepšování komunikace, vystupování či asertivity zvolilo jako oblast, na niž je upřena největší pozornost 15 dotazovaných (21 %). Zbylých 7 zástupců generace Y zvolilo za nejrozvíjenější oblast složku manažerských dovedností (10 %).

60 % zástupců generace Y (43) na pozici operátora call centra absolvuje v průběhu roku 20 a více testů či školení za rok. Podle dalších 14 dotazovaných (23 %) probíhá ročně přibližně 10 až 20 vzdělávacích procesů. Zaměstnanců, kteří absolvují ročně mezi 6 a 10 testy či školení se v této skupině nachází 5 (8 %). Na tuto otázku odpovědělo pouze 62 respondentů (tedy 87 % zástupců výběrového souboru) pravděpodobně z důvodu, že někteří zástupci generace Y ještě celý rok na současnou pozici nepůsobí. Výše uvedené informace lze vyčíst z grafu 4.8.

**Graf 4.8: Počet testů a školení absolvovaných v průběhu jednoho roku**

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou č. 19 v dotazníkovém šetření mělo být osvětleno, zda jsou zaměstnancům umožněny dostatečné možnosti rozvoje cizích jazyků. Znění otázky bylo následující: *Je dle Vašeho názoru dostatečně podpořen rozvoj znalosti cizích jazyků?* Respondenti volili odpovědi na stupnici od (1) zcela nedostatečně do (5) zcela dostatečně a nejčastější odpovědí se stala možnost (4) spíše dostatečně. Tuto volbu označilo 38 dotazovaných (54 %). Více než polovina zástupců generace Y tedy považuje rozvoj jazykových znalostí ve společnosti za dostatečný. Dle 11 respondentů (15 %) je rozvoj cizích jazyků v organizaci podpořen zcela dostatečně. Celkem 8 mileniálů (11 %) zvolilo odpověď zcela nedostatečně nebo spíše nedostatečně. Jako důvod jejich odpovědi například uvedli, že v anglickém jazyce vůbec nepracují. Průměrná hodnota odpovědí po zaokrouhlení odpovídá číslu 4. Dle zaměstnanců společnosti je rozvoj cizích jazyků ve společnosti dostatečně podpořen, viz tabulka 4.5.

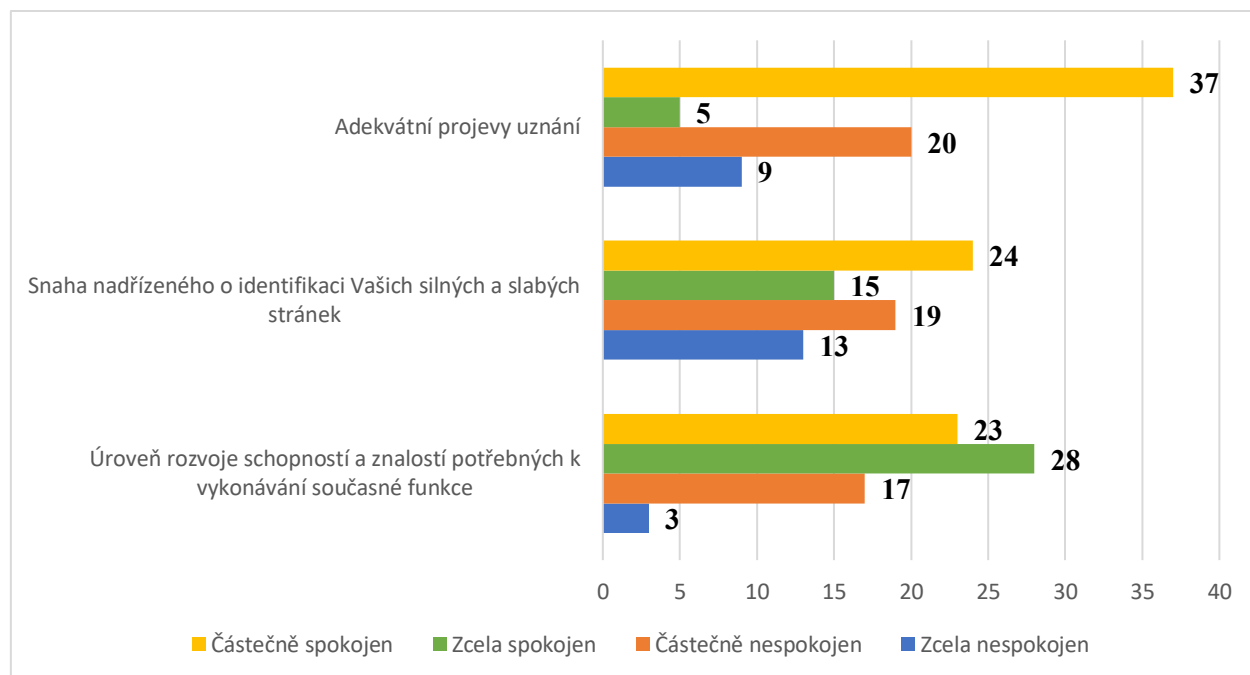
**Tabulka 4.5: Podpora rozvoje znalosti cizích jazyků**

Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>Je dostatečně podpořen rozvoj znalosti cizích jazyků?</i>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>38</b>	<b>11</b>	<b>3,70423</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli požádáni, aby v otázce č. 20 dotazníkového šetření v každém řádku vyplnili křížkem jedno odpovídající pole. Dle níže uvedeného grafu 4.9 lze konstatovat, že jsou zaměstnanci s úrovní rozvoje znalostí a dovedností potřebných ve vykonávání současné funkce spíše spokojeni. Při snaze nadřazeného o identifikaci silných a slabých stránek zaměstnanců se jedná o velice vyrovnané množství všech odpovědí. V tomto ohledu pravděpodobně hrají velkou roli sympatie a individuální přístup, nicméně větší polovina zaměstnanců je s touto oblastí pracovního procesu spokojena. Adekvátní projevy uznání ve společnosti pociťuje 42 zástupců generace Y (59 %). Dalších 29 členů této generace (41 %) s projevy uznání spokojeno není.

**Graf 4.9: Spokojenost s jednotlivými faktory v pracovního procesu**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.6.4 Hodnocení pracovního výkonu

17 mileniálů (24 %) v servisním týmu call centra je se současným stavem hodnocení pracovního výkonu zcela spokojeno, 18 (25 %) spíše spokojeno a 26 (37 %) pouze spokojeno. 10 mileniály (14 %) byla označena odpověď spíše nespokojen/a. Mezi uváděné důvody nespokojenosti lze z odpovědí účastníků šetření zmínit vysokou frekvencí hodnocení pracovního výkonu a také přísnost samotného hodnocení. Odpovědi jsou zaznamenány v tabulce 4.6.

**Tabulka 4.6: Úroveň spokojenosti se současným stavem hodnocení pracovního výkonu**

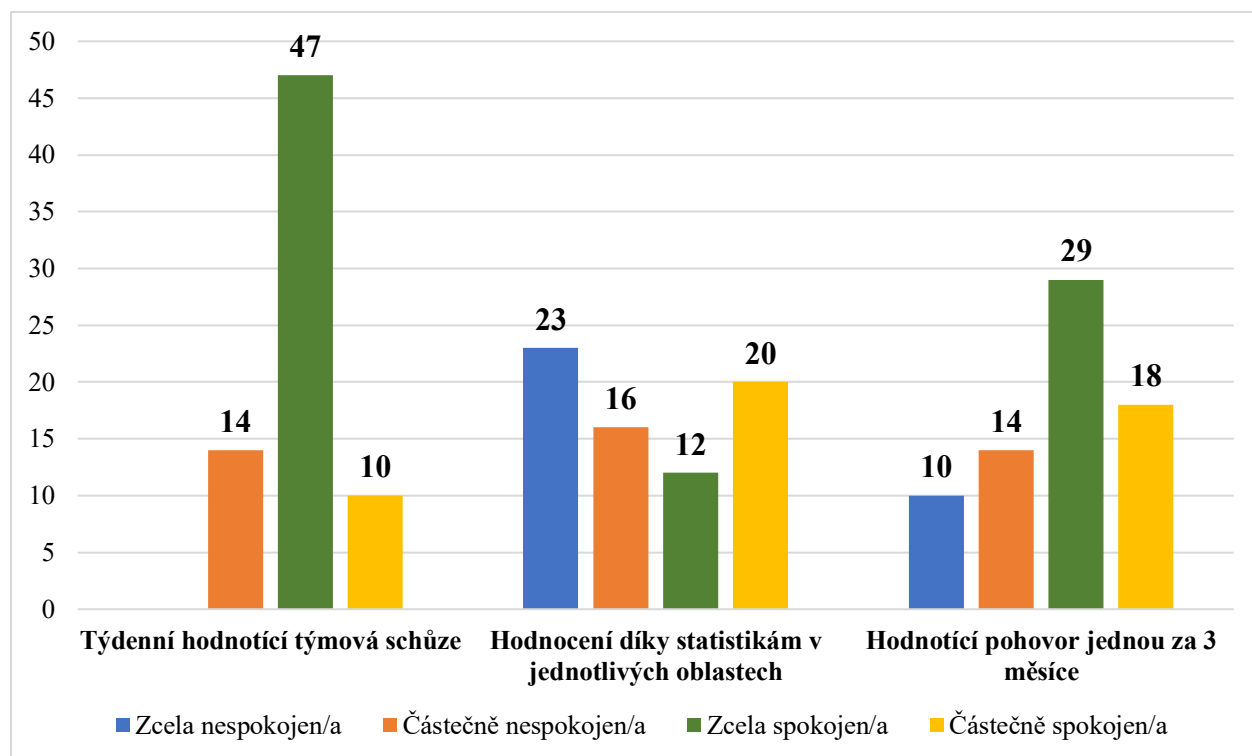
Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>Spokojenost se současným stavem hodnocení pracovního výkonu</i>	0	10	26	18	17	3,59154

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle váženého průměru lze považovat zaměstnance se současným stavem hodnocení pracovního výkonu za spíše spokojené.

Při nahlédnutí do grafu 4.10 lze pozorovat úroveň spokojenosti respondentů s jednotlivými faktory týkajícími se hodnocení jejich pracovního výkonu.

**Graf 4.10: Úroveň spokojenosti s jednotlivými faktory v oblasti hodnocení**



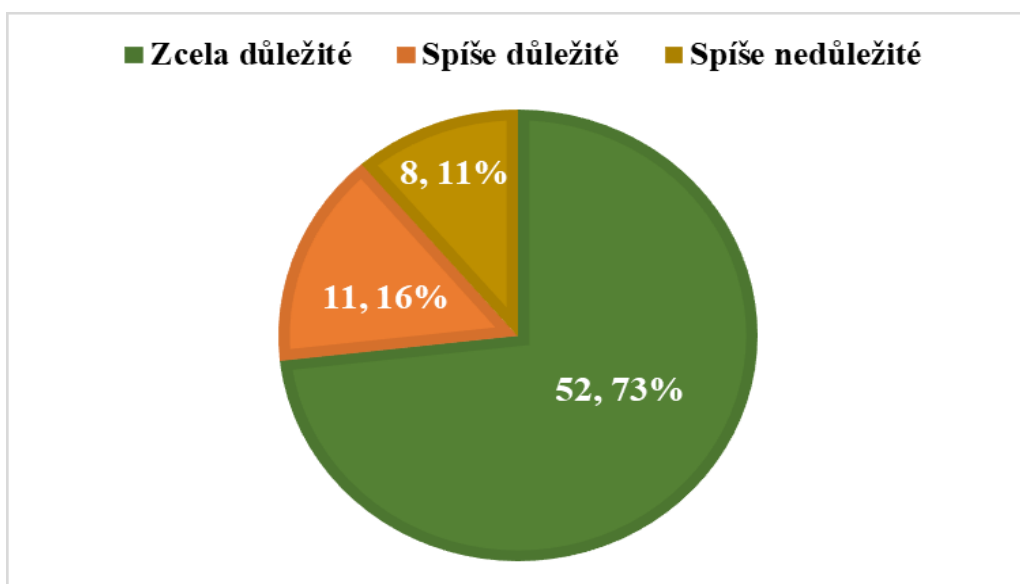
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle odpovědí zaměstnanců společnosti lze konstatovat, že k nejoblíbenějším faktorům, se kterými jsou zástupci generace Y nejvíce spokojeni patří týdenní hodnotící týmová schůze. Více než 2 třetiny respondentů (47) cítí s touto formou hodnocení naprostou spokojenost. Žádný z dotazovaných v tomto ohledu nezvolil odpověď zcela nespokojen. Týdenní hodnotící týmová schůze tudíž figuruje v žebříčku spokojenosti této otázky na prvním místě. 29 mileniálů (41 %) zvolilo možnost zcela spokojen/a u hodnotícího pohovoru jednou za 3 měsíce. Dalších 18 (25 %) označilo odpověď částečně spokojen a 14 (20 %) částečně nespokojen. Posledních 10 zástupců generace Y (14 %) pokládá hodnotící pohovor buďto za příliš stresující nebo nepřínosný, jelikož jsou ve většině případů všechny důležité problémy řešeny okamžitě. 32 % respondentů (23) patří do skupiny zcela nespokojených co se hodnocení díky statistikám v jednotlivých oblastech týče.

Údajně za tím stojí skutečnost, že ve většině žebříčků se na vrcholku objeví stála stejná jména a pro novější a nezkušenější zaměstnance je velice obtížné je v těchto ohledech předčit, což dává smysl. U tohoto faktoru je nejméně zastoupena skupina mileniálů, která označila možnost zcela spokojen/a 17 % (12).

Graf 4.11 obsahuje odpovědi na otázku, zda zástupci generace Y považují hodnocení telefonních hovorů ze strany klientů za důležité. 73 % dotazovaných (52) shledává hodnocení hovorů ze strany klientů zcela důležitým. 11 % (8) částečně důležitým a 16 % (11) spíše nedůležitým. Odpověď na otázku zní v tomto případě zcela jednoznačně. Hodnocení telefonních hovorů ze strany klientů je pro zaměstnance call centra zcela důležité.

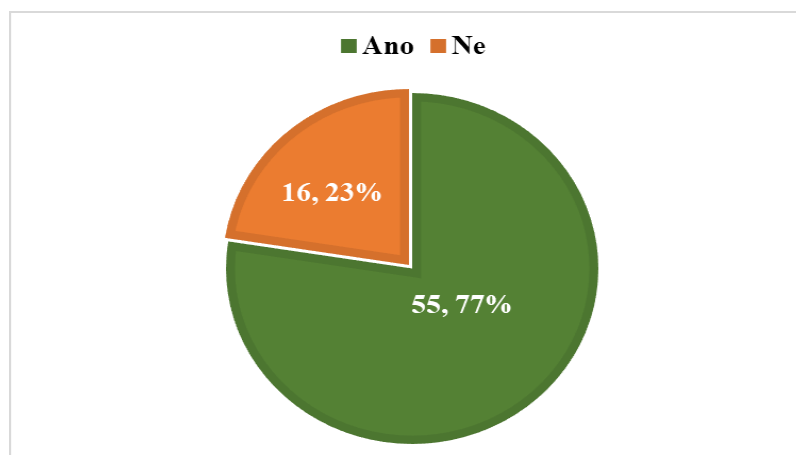
**Graf 4.11: Důležitost hodnocení telefonních hovorů ze strany klientů**



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 25 byl položen dotaz, zda zástupci generace Y považují hodnocení jejich telefonních hovorů dle stanovených kritérií za spravedlivou součást celkového hodnocení. 77 % (55) mileniálů je takto spokojeno a označilo odpověď ano. Zbýlých 23 % (16) respondentů nevnímá hodnocení telefonních hovorů nadřazeným za spravedlivé. Opakovaným důvodem vyskytujícím se v dotazníkovém šetření byl faktor smůly. Zaměstnancům se údajně může stát, že odbaví například 300 hovorů správně a k hodnocení bude zvolen hovor, ve kterém se dopustili chyby, což nepokládají za spravedlivé. Odpovědi lze nalézt v grafu 4.12.

**Graf 4.12: Vnímaná spravedlivost hodnocení hovorů od nadřízeného**



Zdroj: Vlastní zpracování

19 pracovníků servisního týmu call centra (13 %) má zcela zásadní dojem, že při hodnotícím pohovoru mohou projevit vlastní názor. 27 dotazovaných (38 %) považuje jejich vliv na hodnotící pohovor za spíše zásadní a dalších 14 (20 %) za zásadní. 8 mileniálů (11 %) při hodnotícím pohovoru spíše nemá možnost projevit vlastní názor a dle zbylých 3 (přes 4 %) projevit vlastní názor v podstatě nelze. Respondenti, kteří v dotazníkovém šetření uvedli, že nemají možnost projevit v průběhu hodnotícího pohovoru vlastní názor dodali, že pokud se jim v hodnoceném období nedařilo, padla na jejich hlavu velká dávka kritiky a pozitivům nebyla věnována žádná pozornost. Získané odpovědi lze pozorovat v tabulce 4.7.

**Tabulka 4.7: Možnost projevení vlastního názoru během hodnocení pracovního výkonu**

Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>Možnost projevit vlastní názor při hodnocení pracovního výkonu</i>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>3,71831</b>

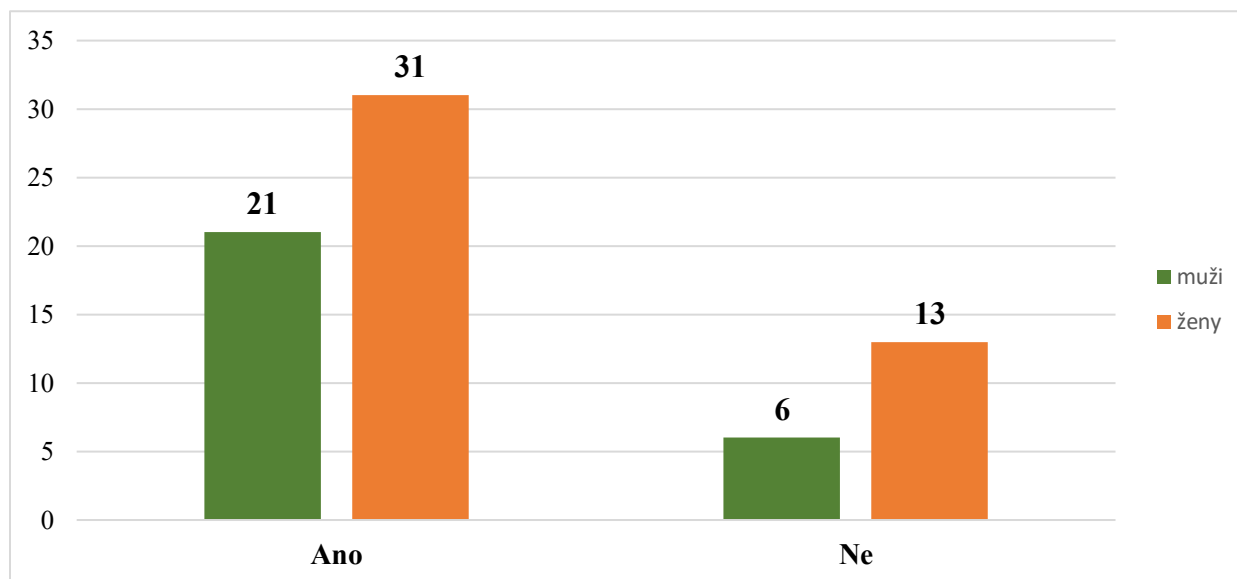
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle váženého průměru však mají zaměstnanci v průběhu hodnotícího pohovoru spíše zásadní možnost projevení vlastního názoru.

Otázka č. 27 byla položena jako otázka otevřená a po respondentech bylo požadováno navrnutí změn při hodnotícím pohovoru. U této otázky bude uveden výčet pěti nejčastěji zmiňovaných odpovědí. Nejčastěji respondenti zmiňovali téma orientace na budoucnost spojené s diskutováním o možnostech kariérního růstu. Tato odpověď se v dotazníkovém šetření vyskytla více než ve 20 případech (28 %). 14 respondentů (20 %) by ocenilo, kdyby byl hodnotící pohovor úplně zrušen a 13 dotazovaných (18 %) preferuje kladení většího důrazu na vyzdvihování pozitiv u jejich výkonu. 10 mileniálů (14 %) by v průběhu hodnotícího pohovoru ocenilo možnost komparace s ostatními kolegy. Některým zástupcům generace Y se zdá být hodnotící pohovor příliš dlouhý a navrhuje zkrátit jej na polovinu dosavadního času. Jeden respondent navrhl, aby byl v rámci hodnotícího pohovoru vytvořen ze strany nadřízeného celkový dokument obsahující veškeré hodnocené faktory, žebříčky, výsledky atd., což by se mohlo stát velice užitečnou součástí celkového hodnocení.

52 zástupců generace Y (75 %) považuje celkové hodnocení ve společnosti za spravedlivé. Druhá část, tedy 19 mileniálů (25 %) celkové hodnocení v současném zaměstnání za spravedlivé nepovažuje. Důvodem jsou již zmiňované faktory smůly při hodnocení hovorů, oblíbenost u nadřízených nebo například pohlaví nadřízeného. Grafické zpracování této otázky s rozdělením odpovědí podle pohlaví je doloženo jako graf 4.13.

**Graf 4.13: Vnímaná spravedlivost celkového hodnocení ve společnosti dle pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování



Celkové hodnocení vnímá jako spravedlivé 31 žen (70 %) a 21 mužů (78 %). Jako nespravedlivé pak pouze 6 mužů (22 %) a 13 žen (30 %). Obecně lze vnímat pohled zaměstnanců na spravedlivost celkového hodnocení jejich pracovního výkonu za pozitivní.

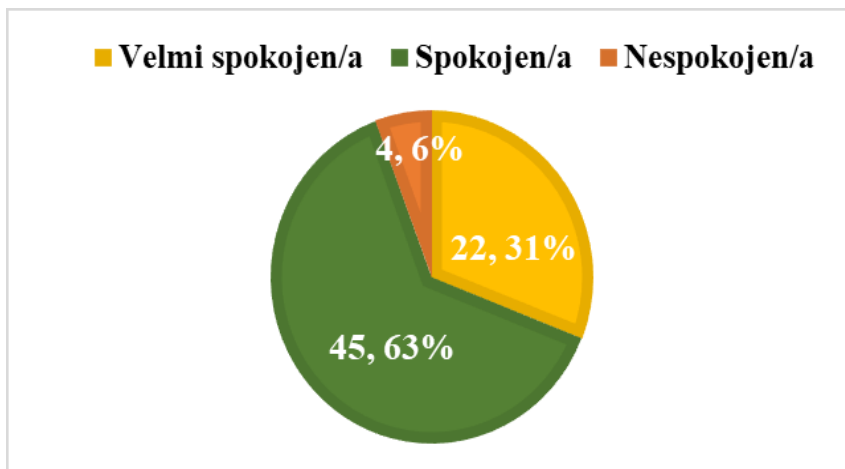
#### 4.6.5 Odměňování

V rámci odměňování je ve společnosti zaměstnancům poskytováno mnoho zaměstnaneckých výhod, jejichž účelem je zvýšit jejich celkovou spokojenost.

59 dotazovaných (83 %) bylo podle dotazníkového šetření dostatečně informováno o všech zaměstnaneckých výhodách. Naproti tomu 12 respondentů (17 %) údajně neobdrželo dostatek informací týkajících se všech těchto výhod.

Na následujícím grafu 4.14 jsou zobrazeny odpovědi na otázku č. 31 dotazníkového šetření. Účelem této otázky bylo zjistit spokojenost zástupců generace Y se zaměstnaneckými výhodami, které jsou ve společnosti poskytovány.

**Graf 4.14: Spokojenost zástupců generace Y se zaměstnaneckými výhodami**

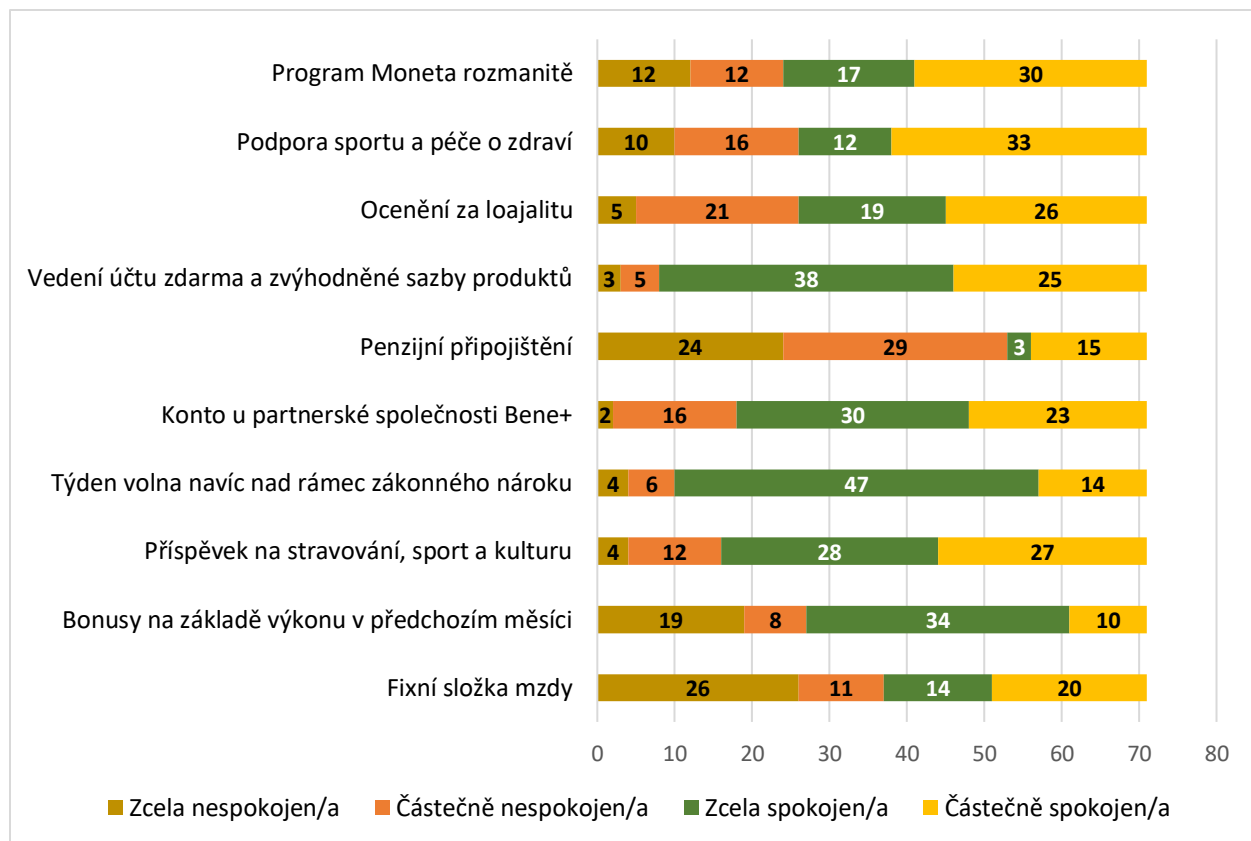


Zdroj: Vlastní zpracování

Při pohledu na graf 4.14 je evidentní, že naprostá většina mileniálů je se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti spokojena. Pouze 4 dotazovaní (6 %) vyjádřili prostřednictvím dotazníku svou nespokojenost. Lze tedy soudit, že jsou zaměstnanecké výhody ve společnosti vhodně nastaveny.

V grafu 4.15 je zobrazena úroveň spokojenosti zástupců generace Y s jednotlivými položkami, které se týkají odměňování ve společnosti.

**Graf 4.15: Úroveň spokojenosti s jednotlivými položkami v oblasti odměňování**



Zdroj: Vlastní zpracování

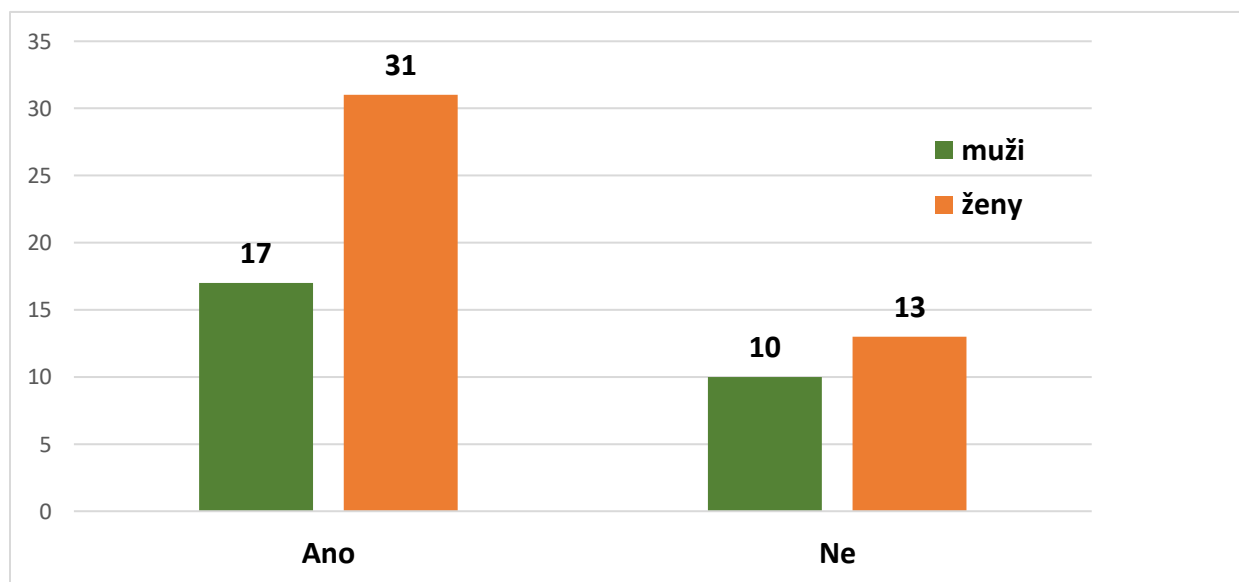
Zcela spokojeno je v rámci odměňování nejvíce mileniálů s týdnem volna nad rámec zákonného nároku (47) 66 %. V tomto ohledu vyjádřilo svou nespokojenost pouze 10 respondentů (14 %). Zaměstnanci společnosti taktéž nejvíce oceňují vedení účtu zdarma (38) 53 %, bonusy za výkon v předchozím měsíci (34) 48 %, konto u partnerské společnosti Bene+ (30) 42 % a příspěvek na stravování, sport a kulturu (28) 39 %. Úroveň částečné spokojenosti byla nejčastěji označena u podpory sportu a péče o zdraví (33) 46 %, programu Moneta rozmanitě (30) 42 % a u ocenění za loajalitu (26) 37 %. Zástupci generace Y vyjádřili nejvyšší úroveň nespokojenosti s penzijním připojištěním. Lze předpokládat že důvodem tohoto výsledku může být skutečnost, že mladí lidé v dnešní době nekladou důraz na to, co se bude dít v důchodovém věku, ale preferují vyšší odměnu v současnosti.

Vůbec nejvíce zástupců generace Y je zcela nespokojeno s výší fixní mzdy (26) 37 %. Fixní složka mzdy ve společnosti nepatří mezi ty nejvyšší na pracovním trhu, jelikož je ve společnosti poskytována pestrá škála zaměstnaneckých výhod, které v celkovém součtu vytváří zajímavou výši celkové odměny.

Dle odpovědí na otázku č. 33 tohoto dotazníkového šetření považuje 47 dotazovaných (66 %) variabilní složku mzdy na základě výkonu v předchozím měsíci za spravedlivou. Jako nespravedlivou ji vnímá 24 respondentů (34 %). Mezi nespokojenými zaměstnanci nejvíce převládá názor, že pokud jsou nemocní, automaticky se jim v následujícím měsíci razantně sníží příjem. Dotazovaní mileniálové také tvrdí, že mohou nastat dny a týdny, kdy se jim dovolají pouze klienti, kteří nechtějí řešit standartní problémy, ale náročné případy a tím pádem se jim zcela mění počty hovorů a hodnoty v jednotlivých ukazatelích.

Na grafu 4.16 lze pozorovat, zda zástupci generace Y vnímají celkovou výši odměny jako spravedlivou. V grafickém zobrazení jsou odpovědi rozděleny podle pohlaví.

**Graf 4.16: Spravedlivost celkové výše odměny**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 71 respondentů vnímá celkovou výši odměny jako spravedlivou 48 mileniálů (68 %), z toho 70 % zástupkyň ženského a 63 % zástupců mužského pohlaví. 32 % dotazovaných nepokládá celkovou výši odměny za spravedlivou. Konkrétně 13 žen (30 %) a 10 mužů (37 %). Informace, která byla touto otázkou získána, vypovídá o skutečnosti, že téměř jedna

třetina dotazovaných zástupců generace Y necítí spravedlivost ohledně celkové výše odměny za jejich pracovní výkon. Jedná se o nezanedbatelnou skupinu zaměstnanců, kterou by se měli kompetentní zaměstnanci personálního oddělení intenzivně zabývat.

#### 4.6.6 Angažovanost

První otázka v této oblasti se týkala důležitosti rovnováhy mezi osobním a pracovním životem v očích zástupců generace Y. Odpovědi na tuto otázku jsou seříděny v tabulce 4.8.

**Tabulka 4.8: Považovaná důležitost rovnováhy mezi osobním a pracovním životem**

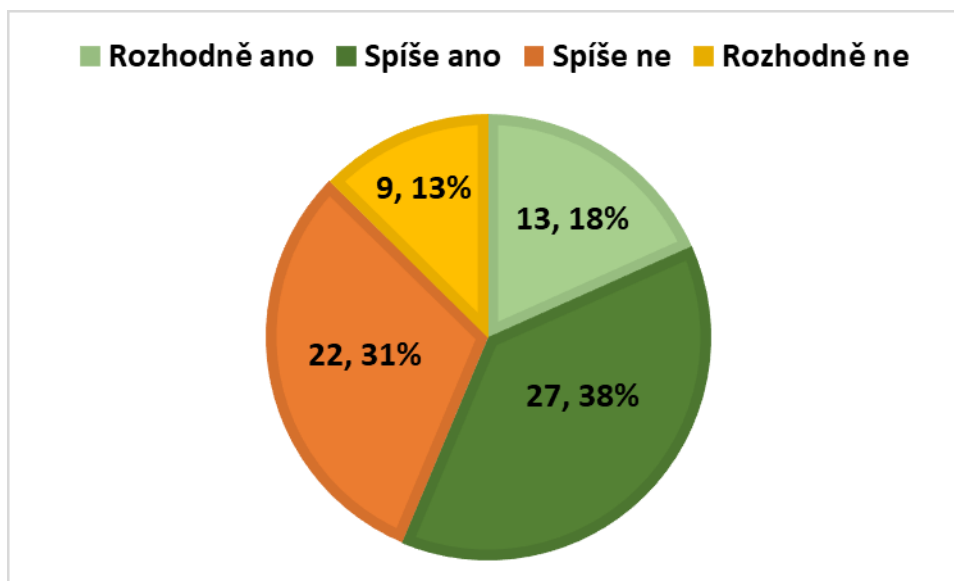
Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>Rovnováha mezi osobním a pracovním životem</i>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>29</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>3,57746</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaní mileniálové považují rovnováhu mezi osobním a pracovním životem za spíše důležitou. Pouze 9 (13 %) respondentů nepokládá rovnováhu mezi osobním a pracovním životem za důležitou. 18 zástupců generace Y (25 %) vnímá tzv. work life balance jako zcela důležitý.

Na otázku, zda jsou vhodně využívány schopnosti mileniálů v jejich současném zaměstnání, odpovědělo 13 respondentů (18 %) možností rozhodně ano. 27 dotazovaných (38 %) označilo možnost spíše ano. 22 zástupců generace Y (30 %) zvolilo odpověď spíše ne a dalších 9 (13 %) zvolilo odpověď rozhodně ne. Při odůvodnění negativních odpovědí několik respondentů uvedlo, že v jejich současném zaměstnání není dostatečně využívána úroveň jejich dosaženého vzdělání, znalosti a dovednosti, kterými jednotlivci disponují, a především nejsou využívány jejich jazykové dovednosti. Přes 56 % dotazovaných (40) vnímá využívání jejich schopností za vhodné, což znamená, že si necelá polovina (31) respondentů myslí, že jejich schopnosti v současném zaměstnání vhodně využívány nejsou. Odpovědi na tuto otázku lze pozorovat na grafu 4.17.

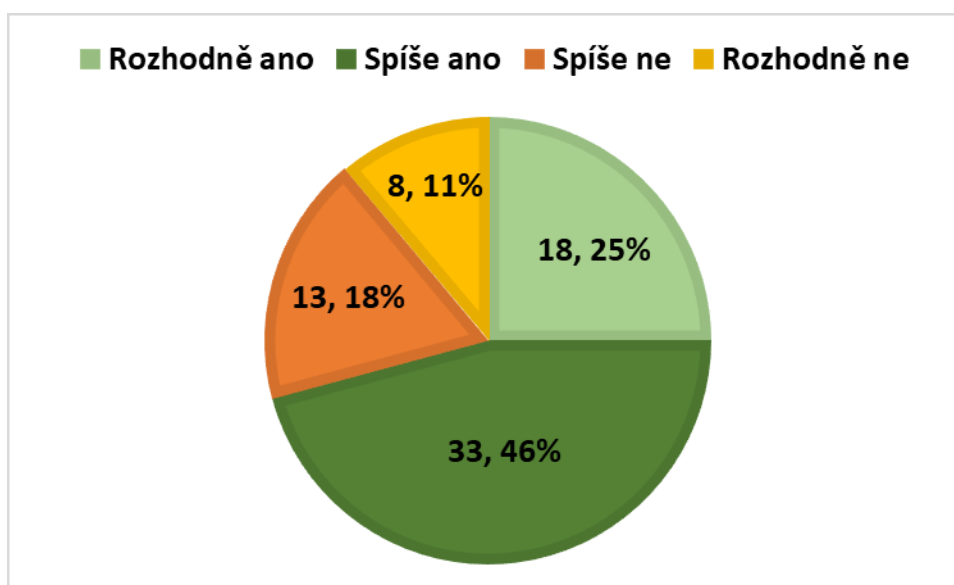
**Graf 4.17: Vhodnost využívání schopností zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázku, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se způsobem, jakým se je vedení společnosti a nadřízení snaží motivovat k lepším výkonům obsahuje graf 4.18.

**Graf 4.18: Spokojenost se způsobem motivace k lepšímu pracovnímu výkonu**



Zdroj: Vlastní zpracování

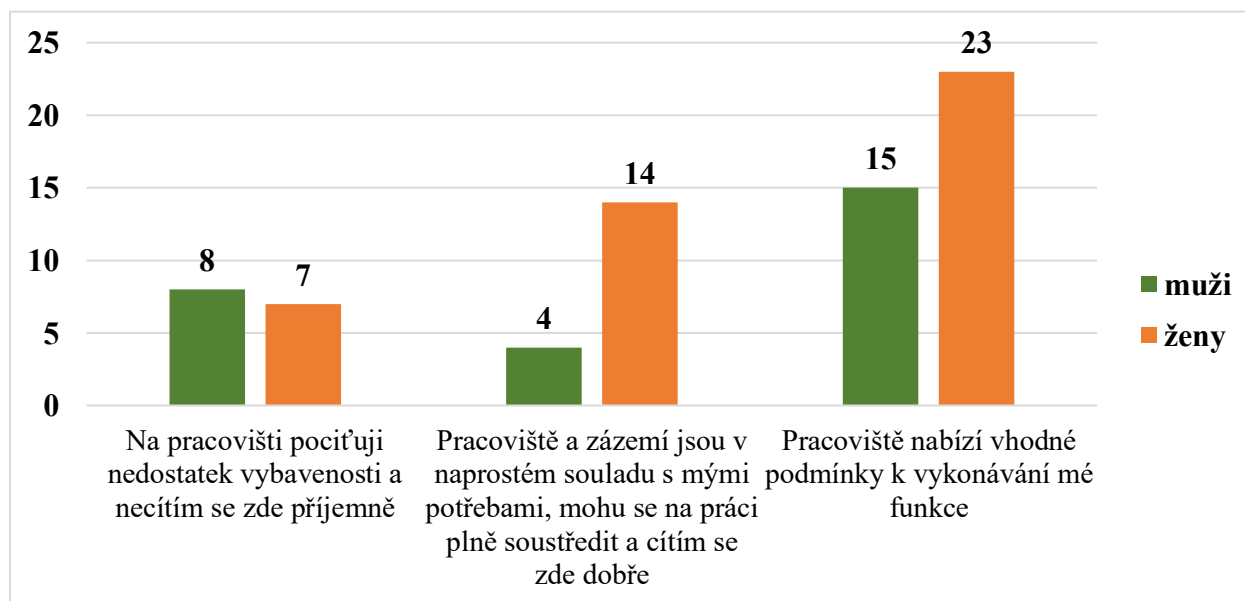
46 % zástupců generace Y (33) je spíše spokojeno se současnou situací týkající se motivace ze strany vedení. 18 mileniálů (25 %) je se způsobem, jakým jsou motivováni nadřízenými zcela spokojeno. Dohromady 20 zástupců generace Y (28 %) lze v tomto ohledu považovat za nespokojené.

Zástupcům generace Y byla poskytnuta možnost uvést návrh, jakým způsobem by se mohli více angažovat v rámci fungování týmu a celé společnosti. Tuto možnost využilo pouze 14 dotazovaných (20 % výběrového souboru). Někteří zaměstnanci by rádi zkusili práci v jiném týmu, jiní pak například požadují rozšíření jejich znalostí v rámci produktů a procesů. Mileniálové, kteří ovládají skvěle cizí jazyky si přejí být co nejvíce napojeni na telefonní linku pro zahraniční klienty. 3 zástupci generace Y (4 % výběrového souboru) v odpovědi naznačili, že je na čase také jejich povýšení v rámci společnosti.

#### 4.6.7 Pracovní prostředí

Zástupcům generace Y byla poskytnuta možnost zvolit jednu ze tří charakteristik pracovního prostředí, se kterou se nejvíce ztotožňují, viz graf 4.19.

**Graf 4.19: Pohled zaměstnanců na současný stav pracovního prostředí**



Zdroj: Vlastní zpracování

Přes 53 % všech zástupců generace Y (38) cítí, že jim jsou na pracovišti poskytnuty vhodné podmínky pro vykonávání jejich funkce. Konkrétně takto odpovědělo 23 žen (52 %) a 15 mužů

(55 %). Na pracovišti se pak cítí zcela příjemně 14 zástupkyň ženského (32 %), ale pouze 4 zástupci mužského pohlaví (15 %). Zde lze pozorovat největší rozdíl ve spokojenosti. Ženy dle tohoto průzkumu cítí vyšší spokojenost s vybaveností a náležitostmi, kterými na pracovišti disponují. 8 z 27 mužů (30 %) se na pracovišti příjemně necítí. Ženské procento je v tomto ohledu dvojnásobně nižší (15 %).

Pakliže by mileniálové měli možnost navrhnout konkrétní úpravy týkající se jejich pracoviště, rozhodně by na prvním místě byla diskutována problematika týkající se klimatizace. Někteří zaměstnanci údajně trpí častým nachlazením v letních měsících z důvodu silné klimatizace na pracovišti. Několik zaměstnanců by raději pracovalo v soukromé kanceláři, což je v při tak vysokém počtu zaměstnanců takřka nemyslitelné. Dále někteří zástupci generace Y vyjádřili nespokojenost se starým kobercem na pracovišti a navrhovali například umyvateľnou podlahu. Dalším požadavkem, který se v dotazníkovém šetření několikrát vyskytl, je druhá lednice. Při tak vysokém počtu zaměstnanců je pouze jedna lednice na pracovišti zcela nedostačující, jelikož si zaměstnanci často nemají kam odložit jídlo a pití. Zástupci generace Y by také ocenili možnost změny v zasedacím pořádku a seděli vedle bližších přátel.

V následující tabulce 4.9 jsou zaznamenány odpovědi na otázky týkající se důležitosti dostupnosti MHD k pracovišti, důležitosti technické vybavenosti pracoviště a také důležitosti dostupnosti stravovacích zařízení, obchodů a fitness center v blízkosti pracoviště.

**Tabulka 4.9: Důležitost jednotlivých faktorů spojených s pracovním prostředím**

Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>MHD u pracoviště</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>4,66197</b>
<i>Technická vybavenost pracoviště</i>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>40</b>	<b>4,23944</b>
<i>Dostupnost stravovacích zařízení, obchodů či fitness centra</i>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>3,28169</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zástupci generace Y hodnotili jednotlivé faktory týkající se pracovního prostředí na stupnici od (1) zcela nedůležitý do (5) zcela důležitý. V tomto ohledu považuje naprostá většina mileniálů za nejdůležitější faktor dostupnost MHD k pracovišti. Celých 75 % respondentů (53) označilo dostupnost k MHD za zcela důležitou. Mezi dotazovanými se nenašel ani jeden zástupce generace Y, který považuje blízkost MHD k pracovišti za nedůležitou. Technická vybavenost pracoviště je faktorem, který mileniálové taktéž vnímají jako důležitý. Na stupnici od (1) do (5) je po zaokrouhlení výsledků odpovědí důležitost tohoto faktoru na stupni (4). Dostupnost restaurací a obchodů zástupci generace Y na totožné stupnici umístili na úroveň (3). Na rozdíl od obou předchozích faktorů, 33 % dotazovaných (23) považuje dostupnost restaurací a obchodů v oblasti pracoviště za nedůležitou. Obecně lze tudíž konstatovat, že zástupci generace Y považují pracovní prostředí společnosti za velice důležitý faktor, ovlivňující jejich postoj k zaměstnání.



## 4.7 Vyhodnocení výzkumných otázek

V rámci této diplomové práce byly stanoveny 2 výzkumné otázky.

**Znění první výzkumné otázky:** Lze předpokládat, že nejméně 60 % respondentů bude vyžadovat pravidelné a frekventované hodnocení jejich pracovního výkonu a označí tuto možnost odpovědí „*zcela důležité*“ v oblasti hodnocení?

První výzkumná otázka byla vyvrácena. Dle tabulky 4.10, ve které jsou zaznamenány počty odpovědí, označilo možnost, že je pravidelné a frekventované hodnocení jejich výkonu zcela důležité pouze 26 respondentů, tedy 37 %. Na stupnici od (1) zcela nedůležité do (5) zcela důležité pak 25 zástupců generace Y (35 %) zvolilo čtvrtý stupeň důležitosti. Dalších 13 (18 %) označilo stupeň (3). Pouze 7 mileniálů (10 %) nepovažuje hodnocení jejich pracovního výkonu na denní bázi za důležité. V celkovém důsledku však zástupci generace Y považují pravidelné hodnocení pracovního výkonu na denní bázi za poměrně důležité, viz vážený průměr v tabulce 4.10.

Dle Horváthové et al. (2016) však mileniálové vyžadují pravidelné a frekventované hodnocení. S tímto tvrzením se v případě dotazovaných zástupců generace Y neztotožňují.

**Tabulka 4.10: Důležitost pravidelného a frekventovaného hodnocení**

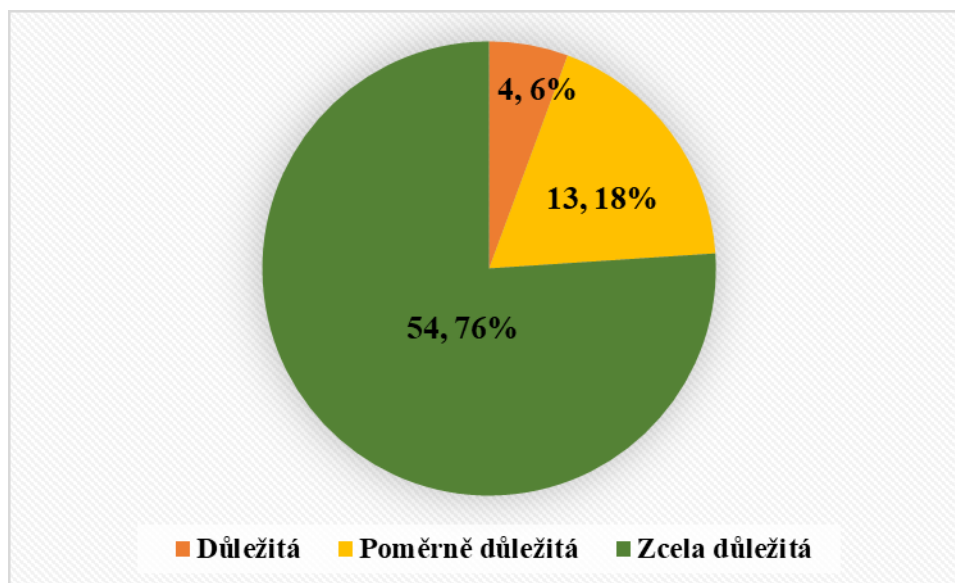
Faktor	Koeficient významnosti					Vážený průměr
	1	2	3	4	5	
<i>Důležitost pravidelného a frekventovaného hodnocení pracovního výkonu ze strany nadřízeného</i>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>3,98591</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Druhá výzkumná otázka:** Lze předpokládat, že alespoň 60 % respondentů označí faktor *Výše fixní mzdy* za nejdůležitější při výběru nového zaměstnavatele, a to i přes obecné charakteristiky generace Y?

Druhá výzkumná otázka byla potvrzena. Z grafu 4.20 lze interpretovat, že 54 zástupců generace Y (76 %) pokládá výši fixní mzdy za zcela důležitý faktor při výběru zaměstnavatele. 13 mileniálů (18 %) vnímá výši fixní mzdy za poměrně důležitý faktor a zbylí 4 respondenti (6 %) vnímají tento faktor za důležitý. Mezi dotazovanými se nevyskytl nikdo, kdo by označil faktor výše fixní mzdy za nedůležitý.

**Graf 4.20: Vnímání důležitosti výše fixní mzdy**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle společnosti ManpowerGroup, viz. obrázek 3.2, jsou peníze s 92 % na prvním místě žebříčku priorit při volbě zaměstnavatele. Po důsledném studiu problematiky odměňování zástupců generace Y však lze konstatovat, že u mileniálů není úplně očekávaná vysoká preference výše fixní mzdy. Podle studia odborné literatury a článků o mileniálech je možno říci, že zástupci generace Y považují ve velké míře za důležité taktéž různé formy zaměstnaneckých výhod. Dalo by se tudíž vyvodit, že vnímaná důležitost výše fixní mzdy (zcela důležitá) u zástupců generace Y nebude na úrovni 76 % (54), jak tomu je u vybrané společnosti.

## 5 Shrnutí, návrhy a doporučení

V dnešní době na trhu práce převládá nedostatek kvalifikované pracovní síly. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci pracují lépe a efektivněji. V důsledku těchto faktů lze považovat spokojené zaměstnance na za největší zdroj konkurenční výhody. Na základě informací získaných pomocí dotazníkového šetření zaměřeného na zástupce generace Y ve společnosti Moneta Money Bank je možno navrhnout několik užitečných doporučení a návrhů v konkrétních oblastech pracovního procesu.

### **Získávání a výběr**

Dle výsledků dotazníkového šetření se více než jedna třetina současných zaměstnanců dozvěděla o pracovní pozici skrze inzerci na pracovním internetovém portálu, například práce.cz. Proto je doporučeno využívat této metody i nadále se snahou o co nejkonkrétnější a nejpravdivější popis pracovní pozice se všemi náležitými zaměstnaneckými benefity a odměnami. Nejčastějším důvodem volby současného zaměstnavatele byla totiž vidina možné výše celkové odměny. V souvislosti s momentálními trendy, kdy zástupci generace Y tráví mnoho času internetu je doporučeno aktivní působení společnosti na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, Twitter), ze kterých se o volné pozici dozvědělo 18 % respondentů (13). Jelikož má instagramový profil společnosti Moneta Money Bank přes 4100 následujících, lze navrhnout přidávání příspěvků ohledně nabízených pozic také v rámci této sociální sítě. Žádný podobný příspěvek týkající se nabídky pracovní pozice se na instagramovém profilu Moneta Money Bank nenachází. Nelze opomenout ani účast na veletrzích pracovních příležitostí. Tyto veletrhy často fungují jako prostředek, jak se dostat potenciálním zaměstnancům do povědomí. Veletrhy pracovních příležitostí také pozitivně působí na budování značky společnosti. Právě dobré jméno a prestiž společnosti se v žebříčku preferencí při volbě zaměstnavatele objevilo na druhém místě. Společnost Moneta Money Bank momentálně využívá příležitosti účastnit se veletrhu pracovních příležitostí Kariéra Plus ve spolupráci s Vysokou školou báňskou. Jako další událost lze doporučit například veletrh pracovních příležitostí Job Fest, který bude probíhat v září v obchodním centru Futurum v Ostravě. Předpokládaná cena za účast na této akci je okolo 30.000 Kč. Tato částka zahrnuje výdaje na kóji, průkazky, polepení stánku, montáž stánku, propagaci společnosti na webu veletrhu atd. Tohoto veletrhu, který se již letos v únoru v Ostravě konal, se zúčastnilo odhadem 5000 návštěvníků, což představuje vysoký počet potenciálních zájemců o pracovní pozici.

Pakliže bude brána v potaz struktura zaměstnanců podle úrovně dosaženého vzdělání, lze navrhnout navázání spolupráce s nejbližšími univerzitami, popřípadě také středními školami. Mohlo by se jednat například o malý stánek s propagačními materiály a prezentací pracovní pozice ve vestibulu univerzity VŠB na ekonomické fakultě nebo třeba v univerzitním kampusu v Porubě. Odhadovaná výše celkových nákladů na provoz jednoho konkrétního stánku po dobu jednoho dne může činit 4000 Kč (existující propagační materiály, stánek vlastní výroby, čas zaměstnanců). Je doporučeno vystavit jeden stánek za měsíc a vzdělávací instituce střídát. S ohledem na období letních prázdnin by se jednalo o 10 stánků za rok, tedy o investici 40. 000 Kč. Pozitivum lze nalézt i ve využití stávajících zaměstnanců, kteří by mohli být využiti k působení u těchto stánků. Zvolení jedinci by tak zažili zajímavé zpestření jejich práce při osobním kontaktu s lidmi, a navíc by také dokázali detailně popsat prezentovanou pracovní pozici. Lze taktéž navrhnout, aby byly do adekvátních prostorů jednotlivých vzdělávacích institucí dodávány propagační materiály jako letáky či brožury, které se budou moci studenti v případě zájmu kdykoli vzít. Odhadované náklady této činnosti mohou představovat přibližně 5.000 Kč ročně. Jako další způsob, jakým lze podpořit spolupráci mezi vzdělávacími institucemi a vybranou společností, lze doporučit působení na webových stránkách těchto institucí. Za tuto formu propagace by mohla být vzdělávacím institucím navržena nějaké forma výhod, popřípadě finanční odměna v rámci několika tisíců Kč.

### **Adaptace zaměstnanců**

Výsledky dotazníkového šetření zcela jasně reflektují, že nejdůležitější součástí adaptačního procesu je absolvování vstupního školení. Lze tudíž doporučit věnování zásadní pozornosti tomuto školení, při němž je navrženo co nejvyšší využívání moderních technologií, jelikož jsou s nimi zástupci generace Y v každodenním styku. Pakliže by to situace umožňovala, je navrhováno, aby měli nově příchozí zaměstnanci možnost volby, ke kterému stolu usednout. Mileniálové považují vztah se svými kolegy za přátelský, a proto by bylo vhodné, aby dostali možnost zvolit si svou židli podle pocitu sympatií ke kolegům, kteří sedí v nejbližším okolí. Myšlena je konkrétně možnost vybrat si pracovní stůl mezi zástupci stejné generace. Pochopitelně by neměla být omezována možnost kdykoli se obrátit s jakýmkoli problémem nebo dotazem na přímého nadřízeného. Konkrétně je tedy navržen otevřený přístup nadřízeného k novým zaměstnancům se snahou co nejvíce usnadnit jejich adaptační proces a poskytnout jim v tomto ohledu co nejlepší možnou oporu.

Jelikož mileniálové považují vztah s kolegy ze zaměstnání za velice důležitý a své kolegy rádi považují za přátele, lze v rámci adaptace zástupců generace Y do společnosti doporučit pravidelné teambuildingové akce. Jako možnost lze uvést například jednodenní týmové aktivity organizované společností Firemky, s.r.o., která se organizací těchto událostí zabývá od roku 2007. Cena za jednu teambuildingovou akci činí dle ceníku společnosti 5.000 Kč. Je doporučeno pořádat 4 tyto události za rok. Celkové náklady těchto teambuildingových akcí mohou ročně činit okolo 20.000 Kč.

### **Vzdělávání, rozvoj, angažovanost a motivace**

Přes 75 % dotazovaných zástupců generace Y (53) je přinejmenším spokojeno se současným stavem vzdělávání a rozvoje na současné pozici. Zbýlých 25 % respondentů (18) lze označit za nespokojené. Hlavním důvodem jejich nespokojenosti je dle informací získaných v rámci tohoto průzkumu příliš vysoká frekvence absolvování testů spojených s firemními produkty a procesy. Lze tudíž doporučit částečné snížení nároků na znalosti informací, jež se často mění a jsou snadno a rychle dohledatelné v pomocném systému Klokán. Popřípadě každou změnu v oblasti produktů a firemních procesů zmínit v pomocném systému v sekci novinky. Nadměrná většina zaměstnanců ve společnosti absolvuje ročně více než 20 testů či školení, což vypovídá o soustavném tlaku na jejich vzdělávání a rozvoj.

V rámci rozvoje znalostí cizích jazyků je navrhována větší propagace působení aktuálního firemního lektora. V tomto případě lze zmínit možnost jeho využití na týmové hodnotící schůzi, případně zmínit možnosti jeho využívání formou firemního emailu. Doporučeno je také co nejčastější zapojování zaměstnanců, kteří ovládají cizí jazyk a jeví zájem o jeho využívání na zahraniční telefonní linku. Praktické využití cizího jazyka s reálnými klienty lze považovat za nejeфекtivnější metodu rozvoje jazykových dovedností zaměstnanců.

Z hlediska motivace zástupců generace Y k osobnímu rozvoji a snaze dosáhnout pracovního úspěchu je doporučeno využití služeb třetí strany, jež by měla v režii přednášku či prezentaci týkající se motivace. Konkrétně lze doporučit například služby Mgr. Jiřího Karstnera, MBA, který se zabývá nejen motivačními přednáškami, ale také tréninkem či mentoringem. Dle referencí se jedná o velice zkušeného, úspěšného a váženého motivátora. Lze tedy navrhnout například jednu přednášku každého půl roku. Cena za jednu přednášku či seminář pana Karstnera kratší než 3 hodiny činí 20.000 Kč. V případě, že by se jednalo o přednášku přesahující délku 3 hodin, zvýšila by se cena na 30.000 Kč. Celkové roční náklady na tuto metodu by tedy představovaly položku

v hodnotě 40.000 nebo 60.000 Kč. Nicméně správně motivovaní zaměstnanci jsou schopni vykonávat svou práci mnohem efektivněji a lépe.

K vyšší spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců lze navrhnout metodu rotace práce. U zaměstnanců, jež vyjadřují ztrátu motivace a potřebu posunu v rámci organizace by mohlo být řešením přesun do jiného týmu. Například přesun zaměstnanců v rámci call centra ze servisního týmu do týmu akvizic či do týmu úvěrů. Další variantou by mohlo být například přesunutí zaměstnanců z centrály na pobočku. Zástupci generace Y by tak získali možnost rozšíření znalostí, dovedností a pohledu na procesy a produkty z jiné perspektivy. Dále by vyměnili telefonní sluchátko za přímý kontakt s klienty, což by vedlo k pozitivním změnám. Tímto způsobem by se dalo předejít situaci, kdy by zaměstnanec hodlal opustit společnost.

V oblasti angažovanosti zaměstnanců lze ze studia této problematiky konstatovat, že zástupci generace Y preferují úkoly, které považují za zajímavé a ztotožňují se s jejich provedením. Za důležité lze také považovat jejich ztotožnění s cíli a hodnotami společnosti. Proto je z pohledu nadřízených navrhováno zaměření se na využití silných a rozvoj slabých stránek zaměstnanců z řad generace Y. Identifikace těchto stránek může být provedena pozorováním zaměstnanců, analýzou jejich pracovní činnosti nebo dotazováním. Konkrétně by tedy měli nadřízení rozdělovat úkoly dle dovedností, znalostí a kompetencí. Je navrhováno také důrazně doporučovat odpovídající školení zaměstnancům, kterým by právě absolvování tohoto školení prospělo při rozvoji jejich slabých stránek.

### **Hodnocení pracovního výkonu**

85 % mileniálů ze servisního týmu společnosti Moneta Money Bank (60) je spokojeno se současným stavem hodnocení jejich pracovního výkonu. Lze tedy soudit, že tato oblast pracovního procesu ve společnosti relativně dobře funguje. 47 ze 71 respondentů dotazníkového šetření (67 %) je zcela spokojeno s týmovou týdenní hodnotící schůzí. Je tedy navrhováno využívání této schůze k zjišťování informací týkající se událostí posledních dnů, ale především k volné diskusi o všem, co mají zaměstnanci a nadřízení na srdci. Takto se zástupci generace Y mohou lépe angažovat v týmu a také v organizaci.

V rámci pravidelného hodnotícího pohovoru lze doporučit zabývání se tématem orientace na budoucnost zaměstnance. Diskutování o případném kariérním růstu lze také považovat za

důležitou součást hodnotícího pohovoru, pakliže zaměstnanec opakovaně podává znamenitý pracovní výkon a má pocit, že je na novou roli připraven.

Na základě studia odborné literatury týkající se generace Y lze říci, že mileniálové preferují intenzivní kontakt s kolegy a nadřízenými. Proto je navrhován soustavný každodenní kontakt nadřízeného se zaměstnanci. V takové situaci dochází k odbourání stresu a uvolnění atmosféry na pracovišti, jelikož každý zaměstnanec stále ví, jak se mu momentálně ohledně pracovního výkonu daří.

### **Odměňování**

V oblasti odměňování považuje podle výsledků dotazníkového šetření 75 % (53) mileniálů výši fixní mzdy za zcela důležitou. Ani jeden zástupce generace Y pak nepokládá fixní mzdu za nedůležitou. Lze tedy doporučit pravidelné zvyšování fixní mzdy každého zaměstnance na pozici telefonního operátora o 10 % ročně. Odhadovaná výše této razantní investice v rámci celého call centra v Ostravě (celkem se jedná přibližně o 500 zaměstnanců) se může pohybovat v rozmezí od 8.000.000 Kč do 9.000.000 Kč v prvních letech, pakliže by všichni zaměstnanci nadále na současné pozici setrvali. Tímto způsobem je možno přimět zaměstnance, kteří plánují svůj odchod ze zaměstnání k jejich setrvání. Při setrvání zaměstnanců lze tímto způsobem vykompenzovat náklady na školení nových zaměstnanců.

Jako alternativu lze doporučit roční jednorázový bonus za věrnost a tvrdou práci pro každého zaměstnance ve výši jednoho měsíčního platu. Výše těchto nákladů by se v prvním roce mohla pohybovat okolo hranice 7.000.000 Kč, pakliže by nikdo ze zaměstnanců call centra (přibližně 500) současné zaměstnání neopustil.

95 % zástupců generace Y (67) je momentálně spokojeno nebo dokonce velmi spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, které jsou ve společnosti nabízeny. V rámci zaměstnaneckých výhod je tedy doporučeno udržovat současnou úroveň spokojenosti zástupců generace Y.

Nicméně v rámci motivace a odměňování zaměstnanců je navrhováno, aby 5 zaměstnanců s nejlepšími výsledky za uplynulý rok obdrželo nějaké věcné ceny. Například elektronické zařízení jako tablet či mobilní telefon pro každého z nich. Tato zařízení jsou uvedena z toho důvodu, že mileniálové tráví mnoho času online. Lze doporučit například zařízení v hodnotě 10.000 Kč dle vlastního výběru u konkrétní společnosti. Celkové náklady na tyto odměny by tak činily 50.000

Kč ročně. Společnost by si tím však získala vyšší loajalitu zaměstnanců a podpořila zdravou soutěživost každého z nich. Tím by mohlo dojít i ke zvýšené výkonnosti jak jednotlivců, tak celé organizace.

K pochopitelnému doporučení patří také uplatňování principu spravedlnosti při odměňování všech zaměstnanců.

### **Pracovní prostředí**

Celých 87 % zástupců generace Y považuje technickou vybavenost pracoviště za důležitou případně za zcela důležitou. V důsledku průzkumu této problematiky ve společnosti je navrhována náprava stávající klimatizace, případně instalace nové klimatizace v prostorách open space, kde zaměstnanci denně vykonávají svou práci. V dotazníkovém šetření mnoho zaměstnanců uvedlo, že díky staré a nepříliš kvalitní klimatizaci trpí častým nachlazením a nemocemi. Lze doporučit například instalaci nové klimatizace značky Toshiba řady Avant s ekologickým provozem a minimálním dopadem na životní prostředí. Dle recenzí se jedná o velice úspěšný a oblíbený model. Jeho uživatelé mohou pomocí dálkových ovladačů snadno regulovat teplotu svého okolí. Běžně je do prostorů rozlehlých kanceláří doporučováno nainstalovat okolo 10 zařízení. Cena jednoho zařízení po zdanění, a to včetně instalace, nastavení a uvedení do provozu je odhadována na přibližně 20.000 Kč. Například společnost Aceklima.cz poskytuje při objednání těchto produktů a jejich následné montáži 20 % slevu. Celková výše investice do toho nezbytného prvku pracovního prostředí by se pak mohla vyšplhat zhruba na 160.000 Kč.

Zaměstnanci také mnohokrát uvedli nespokojenost s vybaveností jejich soukromé kuchyňky na pracovišti. Konkrétně se jednalo o požadavek nové ledničky. Pakliže by to umožňovalo prostorové upořádání uvnitř kuchyňky pro zaměstnance, je navržena koupě nové lednice. Je navrhována například volně stojící lednice Gorenje R 6191 DX bez mrazáku. U společnosti Alza.cz je recenzenty hodnocena pěti hvězdičkami a označena za zlatou střední cestu. Výška této lednice je 185 cm a disponuje objemem 368 l. Jedná se o úspornou energetickou třídu A+. Lednice je dodávána v nerezové a bílé barvě a její cena v internetovém obchodě Alza.cz činí 10.990 Kč včetně DPH.

Prostory pracoviště call centra jsou vybaveny koberci, které mnohým zaměstnancům připadají velice nepraktické. Lze tedy uvažovat o jejich výměně za umývatelné podlahy.



Z intenzivního studia generace Y vyplývá, že si její zástupci potrpí na kvalitní pracovní zázemí a z tohoto důvodu je doporučeno zabývat se výše zmíněnými požadavky co možná nejrychleji. Pakliže zaměstnanec cítí sounáležitost s pracovním prostředím, je spokojenější a pokud je spokojený zaměstnanec, je spokojený i klient.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y v konkrétní společnosti včetně návrhů a doporučení na zlepšení jednotlivých oblastí pracovního procesu.

V úvodu teoretické části práce se nachází vymezení pojmu generace, následované obecnou charakteristikou jednotlivých generací. Největší důraz je kladen na popis generace Y, jež se od ostatních generací odlišuje svými specifickými rysy a odlišnými hodnotami. S ohledem na skutečnost, že bude generace Y brzy představovat největší podíl lidí na pracovním trhu, lze z hlediska organizací považovat studium tohoto tématu za zcela důležité. Je předpokládáno, že s generací Y dojde ke změně dosud zavedených pracovních postupů, které běžně fungovaly v dobách generací předchozích. Z tohoto důvodu je v teoretické části také věnována pozornost srovnání generace Y s generací X. V závěru teoretické části je pozornost upřena na významné oblasti v řízení lidských zdrojů, které mají zásadní vliv na chod organizací. Při tvorbě teoretické části bylo čerpáno z odborných českých, ale také zahraničních zdrojů.

Úvod praktické části je věnován představení společnosti, jež se stala předmětem následného průzkumu. Metodou tohoto průzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření v tištěné formě. Data získaná z dotazníků byla pomocí tabulek a grafického aparátu analyzována a vhodně okomentována. V rámci tohoto šetření byly stanoveny dvě výzkumné otázky, z nichž první, týkající se pravidelného hodnocení byla vyvrácena a druhá, týkající se fixní mzdy potvrzena. Výsledky průzkumu poskytují komplexní pohled 71 zástupců generace Y na současný stav a očekávání v rámci pracovních procesů ve vybrané společnosti. V souvislosti s výsledky průzkumu lze konstatovat, že je naprostá většina zástupců generace Y ve vybrané společnosti spokojena se současným stavem odměňování a jako nejdůležitější faktor v tomto ohledu vnímají výši fixní mzdy. Za faktory, které lze mezi dotazovanými mileniály považovat za důležité, lze také označit možnost obrátit se v případě pomoci na zkušenějšího kolegu či nadřízeného, pracovní náplň, možnost projevit vlastní názor, ale především technické vybavení pracoviště. V souvislosti z těmito zjištěními byly na závěr této práce uvedeny konkrétní návrhy a doporučení.

Jednotlivé návrhy a doporučení se týkají zejména získávání a výběru zaměstnanců, kde je navrhováno navázání spolupráce se vzdělávacími institucemi, dále pak motivace, kde je

doporučeno využívání služeb externích odborníků. V oblasti hodnocení a odměňování byly navrženy také konkrétní doporučení. Z hlediska technické vybavenosti pracovního prostředí bylo doporučeno vyřešení problému s klimatizací, odstranění současného koberce a dovybavení zaměstnanecké kuchyňky novým spotřebičem.

Při snaze vyjít vstříc těmto návrhům a doporučením je předpokládáno výrazné zlepšení pohledu zástupců generace Y na současný stav pracovních procesů ve vybrané organizaci.

## Seznam použité literatury

### a) Odborná kniha

- 1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- 4) ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- 5) BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- 6) BREWSTER CH., P. SPARROW a G. VERNON. *International human resource management*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. ISBN 978-1-84398-159-6.
- 7) DELCAMPO, Robert G. *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*. Farnham: Gower, 2011. ISBN 978-1-4094-0388-3.
- 8) HORVÁTHOVÁ P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

- 9) HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. v. 12 (2014). ISBN 978-80-248-3554-9.
- 10) JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3679-2.
- 11) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- 12) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 13) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 14) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 15) KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
- 16) MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Kindle Edition, 2014. ISBN 978-09924839-0-6.
- 17) ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Přeložil Vlasta ŠAFARÍKOVÁ. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- 18) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

**b) Článek v odborném časopise (periodiku) nebo ve sborníku z conference, elektronické dokumenty a ostatní**

- 19) ČSÚ, *Věkové složení obyvatelstva – 2017*. 2017. [online]. [10.3.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566208/1300641801.xlsx/82d782ea-1d1b-4163-a768-b615da07ad2b?version=1.0>
- 20) DELOITTE. *2018 Deloitte Millennial Survey*. 2018. [online]. [5.3.2019]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- 21) DELOITTE. *Millennials: The overqualified workforce*. 2019. [online]. [10.4.2019]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/spotlight/economics-insights-analysis-01-2019.html>
- 22) HAVLÍČKOVÁ LIŠKOVÁ, Dana. *(R)evoluce v hodnocení zaměstnanců*. HR News. 2016. [online]. [24.2.2019]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/r-evoluce-v-hodnoceni-zamestnancu-id-2864425>
- 23) HONG, Veronika. *Mileniálové: Lesk a bída generace Y*. Marianne. 2017. [online]. [12.1.2019]. Dostupné z: <https://www.marianne.cz/clanek/milenialove-lesk-bida-generace-y>
- 24) JEMELKA, Jiří. *Jaké trendy v oblasti firemního vzdělávání přinese rok 2019?* Kurzy.cz. 2019. [online]. [24.3.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/481305-jake-trendy-v-oblasti-firemniho-vzdelavani-prinese-rok-2019/>
- 25) KEJHOVÁ, Hana. *Generace X a Y se mohou od sebe učit*. Moderní řízení. 2014 [online]. [25.2.2019]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-62251820-generace-x-a-y-se-od-sebe-mohou-ucit>.
- 26) KREJČÍ, Denisa. *Trendům v náboru vládne generace Y*. HR News. 2017. [online]. [24.2.2019]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/trendum-v-naboru-vladne-generace-y-id-2979779>
- 27) KVAPIL, Karel. *Generace Z má o práci jiné představy*. Novinky.cz. 2016. [online]. [25.1.2019]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/412126-generace-z-ma-o-praci-jine-predstavy.html>

- 28) MANPOWER. *Mileniálové a kariéra: vize 2020*. Manpower.cz. 2016. [online]. [1.3.2019]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>
- 29) MET LIFE MATURE MARKET INSTITUTE. *The MetLife Study of Gen X: The MTV Generation Moves into Mid-Life*. Metlife.com. 2013. [online]. [21.4.2015]. Dostupné z: <https://www.metlife.com/assets/cao/mmi/publications/studies/2013/mmi-gen-x.pdf>
- 30) NĚMEČKOVÁ, Kateřina. *Co mají společného mileniálové a generace Z? Nic moc...* Focus agency. 2018. [online]. [25.2.2019]. Dostupné z: <https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/co-maji-spolecneho-milenialove-a-generace-z--nic-moc---s288x13898.html>
- 31) PARÁČKOVÁ, Markéta. *Jaký je kariérní tahoun dneška? Příjemné pracovní prostředí*. Studenta.cz. 2018. [online]. [10.4.2019]. Dostupné z: <https://www.studenta.cz/poweredbyexperts/jaky-je-karierni-tahoun-dneska-prijemne-pracovni-prostredi/r~87984314760011e8b05aac1f6b220ee8/>
- 32) POTUŽNÍKOVÁ, Hana. *Ke které generaci patříte? Baby boomers, Husákovy děti, nebo mileniálové?* Ženy.cz. 2017. [online]. [12.1.2019]. Dostupné z: <https://www.zeny.cz/lifestyle/ke-ktere-generaci-patríte-baby-boomers-husakovy-deti-nebo-milenialove-2701.html>
- 33) PWC. *Millennials at work*. Pwc.de. 2011. [online]. [5.3.2019]. Dostupné z: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>
- 34) RIEDL ČENÍKOVÁ, Barbora. *Well-being a jeho význam v zaměstnání*. Moderní řízení. 2018. [online]. [5.3.2019]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66227610-well-being-a-jeho-vyznam-v-zamestnani>
- 35) SWAN, Mara. *Přehodnoťte svůj přístup k zaměstnancům*. ManPower. 2016. [online]. [1.3.2019]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>
- 36) ŠNÝDROVÁ, Markéta. *Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců*. Ekonomické listy. 2014. [online]. [16.2.2019]. Dostupné z: [https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke\\_listy/Ekonomicke\\_listy\\_3\\_2014.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf)

- 37) WILLIAMS, Alex. *Seznamte se s Alpha: Další generace*. The New York Times. 2015.  
[online]. [12.1.2019]. Dostupné z: [https://www.nytimes.com/2015/09/19/fashion/meet-alpha-the-next-next-generation.html?\\_r=0](https://www.nytimes.com/2015/09/19/fashion/meet-alpha-the-next-next-generation.html?_r=0)
- 38) INTERNÍ MATERIÁLY SPOLEČNOSTI (2019)



## **Seznam zkratek**

ČSÚ – Český statistický úřad

OSN – Organizace spojených národů

SMS – Short message service

A.S. – Akciová společnost

VŠB – Vysoká škola báňská

KČ – Koruna česká

DPH – Daň z přidané hodnoty

IT – Informační technologie

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2019

.....  
Bc. Ondřej Králík

## **Seznam příloh**

- Příloha č.1: Dotazník

# Přílohy

## Příloha č. 1: Dotazník

### GENERACE Y

Vážení zaměstnanci,

jsem studentem oboru Management na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava a momentálně zpracovávám diplomovou práci na téma „Zhodnocení pracovních preferencí zástupců generace Y“. Pro zpracování diplomové práce byla zvolena společnost, ve které jste zaměstnáni.

Cílem dotazníkového šetření je získat objektivní data, která budou sloužit k návrhům na zlepšení a doporučení v konkrétních pracovních oblastech.

Celý dotazník je anonymní a tímto bych Vás chtěl požádat o jeho vyplnění, jež Vám zabere maximálně 10 minut. Pokud není uvedeno jinak, zvolte prosím u každé otázky pouze jednu odpověď.

Předem děkuji za Váš čas, ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníku.

Ondřej Králík

**\*Povinná pole**

#### 1) Uveďte prosím Vaši věkovou kategorii. \*

- ☐ 1965 - 1981 Generace X
- ☐ 1982 – 1995 Generace Y
- ☐ 1996 – 2010 Generace Z

*Pokud jste zástupcem generace Y, pokračujte prosím ve vyplňování dotazníku. Pokud nejste zástupcem generace Y, tak Vám děkuji, ale nemusíte ve vyplňování tohoto dotazníku pokračovat.*

#### 2) Uveďte prosím Vaše pohlaví. \*

- ☐ Muž
- ☐ Žena

**3) Uved'te prosím tým, ve kterém pracujete. \***

- ☐ Akviziční tým
- ☐ Servisní tým
- ☐ Tým technické podpory
- ☐ Tým úvěrů

**4) Uved'te prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání. \***

- ☐ Základní vzdělání
- ☐ Střední škola bez maturity s vyučením
- ☐ Úplné středoškolské vzdělání s maturitou
- ☐ Vyšší odborné vzdělání
- ☐ Vysokoškolské bakalářské vzdělání
- ☐ Vysokoškolské magisterské vzdělání
- ☐ Vysokoškolské doktorské vzdělání
- ☐ Jiné \_\_\_\_\_

**5) Jak dlouho již v současném zaměstnání působíte? \***

- ☐ Méně než půl roku
- ☐ Půl roku až rok
- ☐ 1 až 2 roky
- ☐ 3 až 4 roky
- ☐ 5 až 6 let
- ☐ Více než 6 let

**6) Kolik zaměstnavatelů jste v průběhu dosavadní kariéry vystřídal/a? \***

- ☐ 1-2
- ☐ 3-4
- ☐ 5 a více

## ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR

### 7) Jak jste se dozvěděl/a o volné pozici ve Vašem současném zaměstnání? \*

*U této otázky můžete označit více odpovědí.*

- ☐ Úřad práce
- ☐ Webové stránky společnosti
- ☐ Inzerát v tiskovinách
- ☐ Na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, ...)
- ☐ Za pomoci personální agentury
- ☐ Veletrh pracovních příležitostí
- ☐ Doporučení známého
- ☐ Inzerát na internetovém portálu (např. Práce.cz)
- ☐ Jiná možnost \_\_\_\_\_

### 8) Byly informace uvedené v inzerátu nabídky práce Vaší společnosti pravdivé? \*

*Zatrhněte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nepravdivé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela pravdivé

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

---

**9) Jaký byl důvod volby Vašeho současného zaměstnavatele? \***

*U této otázky můžete označit více odpovědí.*

- ☐ Možnost získání zkušeností
- ☐ Dobré jméno a prestiž společnosti
- ☐ Lokalita a zázemí společnosti (místo výkonu práce, dopravní dostupnost, ...)
- ☐ Zajímavost práce
- ☐ Možná výše odměny
- ☐ Jiný důvod \_\_\_\_\_

**10) Byla Vám v průběhu výběrovém řízení sdělena informace o možnosti kariérního růstu?\***

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevzpomínám si

*Pokud jste označil/a odpověď „Ne“ nebo „Nevzpomínám si“ přesuňte se prosím rovnou k otázce č. 12*

**11) Je opravdu možnost kariérního růstu ve Vaší společnosti reálná? \***

*Zatrhněte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nereálná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela reálná

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

---

**12) Uved'te prosím, jak dlouho předpokládáte setrvat v současném zaměstnání. \***

- ☐ Méně půl roku
- ☐ Půl roku až rok
- ☐ 1 až 2 roky
- ☐ 2 až 3 roky
- ☐ 3 až 5 let
- ☐ Více než 5 let

## **ADAPTACE**

**13) Uved'te prosím úroveň významnosti absolvovaného vstupního školení. \***

*Zatrhněte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela bezvýznamné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela významné

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

---

**14) Uved'te prosím úroveň významnosti možnosti obrátit se na kteréhokoli člena týmu v případě jakéhokoli dotazu či žádosti o pomoc. \***

*Zatrhněte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela bezvýznamné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela významné

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

---



**15) Uved'te prosím úroveň významnosti otevřené komunikace s přímým nadřízeným. \***

*Zatrhňte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela bezvýznamné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela významné

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

---

## **VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ**

**16) Uved'te, zda jste spokojen/a s aktuálním stavem vzdělávání a rozvoje na Vaší současné pozici. \***

*Zatrhňte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nespokojen/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela spokojen/a

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

---

**17) Které oblasti vzdělávání a rozvoje je podle Vás věnována největší pozornost? \***

- ☐ Odborné znalosti (produkty a procesy společnosti, technické dovednosti, cizí jazyky, ...)
- ☐ Manažerské dovednosti (rozvoj komunikace, schopnost vedení týmu, ...)
- ☐ Osobnostní dovednosti (komunikace, vystupování, asertivita, ...)
- ☐ Jiné \_\_\_\_\_

**18) Kolik testů nebo případně školení přibližně v průběhu roku absolvujete? \***

- ☐ 1 až 3
- ☐ 4 až 6
- ☐ 6 až 10
- ☐ 10 až 20
- ☐ 20 a více

**19) Je dle Vašeho názoru dostatečně podpořen rozvoj znalosti cizích jazyků? \***

*Zatrhněte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nedostatečně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela dostatečně

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

**20) V každém řádku vyplňte křížkem jedno odpovídající pole. \***

	Zcela nespokojen/a	Částečně nespokojen/a	Zcela spokojen/a	Částečně spokojen/a
Adekvátní projevy uznání				
Úroveň rozvoje schopností a znalostí potřebných k vykonávání současné funkce				
Nadřazený se snaží identifikovat Vaše silné a slabé stránky				

## HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

**21) Uved'te úroveň spokojenosti se současným stavem hodnocení Vašeho pracovního výkonu. \***

*Zatrhňte jedno pole.*

1      2      3      4      5

Zcela nespokojen/a   ☐      ☐      ☐      ☐      ☐      Zcela spokojen/a

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

**22) V každém řádku vyplňte křížkem jedno odpovídající pole. \***

	Zcela nespokojen/a	Částečně nespokojen/a	Zcela spokojen/a	Částečně spokojen/a
Týdenní hodnotící týmová schůze				
Otevřená pravidelná komunikace s nadřízeným a kolegy				
Hodnocení díky statistikám v jednotlivých oblastech				
Hodnotící pohovor jednou za 3 měsíce				

**23) Je pro Vás hodnocení telefonních hovorů ze strany klientů důležité? \***

*Zatrhňte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nedůležité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela důležité

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

**24) Považujete pravidelné a frekventované hodnocení pracovního výkonu ze strany nadřízeného „hodnocení na denní bázi“ za důležité? \***

*Zatrhňte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nedůležité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela důležité

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

**25) Je podle Vás hodnocení Vašich telefonních hovorů spravedlivou součástí celkového hodnocení? \***

- ☐ Ano
- ☐ Ne

*Pokud jste zvolil/a možnost „Ne“, uveďte prosím důvod.*

---

---

**26) Uved'te prosím, jakou úroveň možnosti projevení vlastního názoru máte při procesu hodnocení Vašeho pracovního výkonu. \***

*Zatrhněte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nepodstatnou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela zásadní

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

**27) Jakou změnu byste při Vašem hodnotícím pohovoru navrhoval/a? \***

---

---

---

---

---

**28) Je podle Vašeho názoru celkové hodnocení ve společnosti spravedlivé? \***

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nejsem si jistý

*Pokud jste zvolil/a možnost „Ne“, uveďte prosím důvod.*

---

---

---

---

## ODMĚŇOVÁNÍ

### 29) Jak důležitá je pro Vás fixní mzda? \*

*Zatrhňte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nedůležitá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela důležitá

### 30) Obdržel/a jste dostatečné informace o všech zaměstnaneckých výhodách ve Vaší společnosti? \*

- ☐ Ano
- ☐ Ne

### 31) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám vaše společnost poskytuje? \*

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spokojen/a
- ☐ Nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

*Pokud jste zvolil/a možnost „Nespokojen/a“ nebo „Velmi nespokojen/a“, uveďte prosím důvod.*

---

---

---

---

---

**32) Uved'te prosím úroveň spokojenosti s jednotlivými položkami, které se týkají odměňování. \***

*V každém řádku vyplňte křížkem jedno odpovídající pole.*

	Zcela nespokojen/a	Částečně nespokojen/a	Zcela spokojen/a	Částečně spokojen/a
Fixní složka mzdy				
Bonusy na základě výkonu v předchozím měsíci				
Příspěvek na stravování, sport a kulturu				
Týden volna navíc nad rámec zákonného nároku				
Konto u partnerské společnosti Bene+				
Penzijní připojištění				
Vedení účtu zdarma a zvýhodněné sazby				
Ocenění za loajalitu				
Podpora sportu a péče o zdraví				
Program Moneta rozmanitě				

**33) Považujete variabilní složku mzdy na základě výkonu v předchozím měsíci (bonusy) za spravedlivou? \***

- ☐ Ano
- ☐ Ne

*Pokud jste zvolil/a možnost „Ne“, uveďte prosím důvod.*

---

---

---

**34) Považujete celkovou výši odměny za Váš pracovní výkon za spravedlivou? \***

☐ Ano

☐ Ne

## **ANGAŽOVANOST**

**35) Uveďte prosím úroveň důležitosti rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. \***

*Zatrhněte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nedůležitá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela důležitá

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

**36) Jsou Vaše schopnosti v současném zaměstnání vhodně využívány? \***

☐ Rozhodně ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Rozhodně ne

*Pokud jste zvolil/a možnost „Spíše ne“ nebo „Rozhodně ne“, uveďte prosím důvod.*

---

---

---



**37) Jste spokojen/a se způsobem, jakým se Vás snaží Vaše vedení motivovat k lepším pracovním výkonům? \***

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

*Pokud jste zvolil/a možnost „Spíše ne“ nebo „Rozhodně ne“, uveďte prosím důvod.*

---

---

---

---

---

**38) Uveďte nějaký návrh, jakým způsobem byste se mohl/a více angažovat v rámci fungování týmu a celé společnosti. \***

---

---

---

---

---

## **PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ**

**39) Označte jedno z následujících tvrzení, které se týká pracovního prostředí. \***

- ☐ Pracoviště a zázemí je v naprostém souladu s mými potřebami, mohu se na práci plně soustředit a cítím se zde dobře
- ☐ Pracoviště nabízí vhodné podmínky k vykonávání mé funkce
- ☐ Na pracovišti pociťuji nedostatek vybavenosti a necítím se zde příjemně

**40) Existuje něco, co byste rádi na svém pracovišti změnil/a? Pokud ano, uveďte prosím. \***

---

---

---

---

---

**41) Považujete dostupnost MHD v blízkosti pracoviště za důležitou? \***

*Zatrhňte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nedůležitá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela důležitá

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

**42) Považujete technickou vybavenost pracoviště za důležitou? \***

*Zatrhňte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nedůležitá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela důležitá

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

**43) Považujete dostupnost stravovacích zařízení, obchodů či fitness centra v blízkosti pracoviště za důležitou? \***

*Zatrhňte jedno pole.*

	1	2	3	4	5	
Zcela nedůležitá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela důležitá

*Pokud jste zvolil/a možnost 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.*

---

---

Zdroj: Vlastní zpracování